

アジア企業 における ITコスト インテリジェンス

価値創造の追求の推進

IDC の調査によると、最高情報責任者（CIO）はシステム業務の管理者から戦略的価値創造の推進役へと変化しつつあり、ビジネス戦略の策定において重要な役割を果たしている。Cognizant の委託によって実施された最新の IDC 調査の結果から、現代の CIO は、デジタル変革を効果的に推進し、デジタル実行のギャップ、サイバーセキュリティの脅威、高度な IT ソリューションの導入に伴うコストの増大などのビジネスリスクに対処するために、コストインテリジェンスを活用する必要があることが分かった。CIO は、「現状維持」に重点を置いたコスト管理から脱却し、価値創造の推進者となって、イノベーションの迅速化、顧客満足度の向上、新たな収益源などの成果を促進するデジタル化の取り組みを調整する必要にこれまで以上に迫られている。

これをさらに詳しく調べるため、IDC は、最新の CIO のニーズに適応したコストインテリジェンスツールによって、企業が IT ソリューション導入の効果を高める方法を調査した。これらのツールの採用によって、IT 投資による相乗効果を生み出し、価値実現までの時間短縮を可能にする重要なコストに関するインサイトが得られる。調査では、次のような主な課題が挙げられた。

50%

コストを分析し、デジタル化施策への投資に関して十分な情報に基づいた意思決定を行うために必要なツールを持たない企業の割合。

73%

部門間やプロジェクト全体で IT 支出のコストを完全に可視化することに苦労していると回答した企業の割合。

69%

IT 支出について、業界標準と比較するベンチマーク調査を定期的には実施していないため、IT コストの最適化の重要な機会を逃していると回答した企業の割合。

本 eBook では、80 人の IT リーダーを対象にアンケート調査を行い、アジア太平洋地域の銀行、証券会社、保険会社およびライフサイエンス企業の幹部 14 人との詳細なインタビューを実施した調査から得られたインサイトを紹介する。この調査では、アジア太平洋地域の企業がコスト管理の複雑さを克服し、コストインテリジェンスを通じて価値創造の方法を探っていることが分かった。

Note: このレポート内の数字は、四捨五入のため正確でない場合がある。

Source: IDC C-Level Cost Intelligence Study 2024 (Cognizant の委託による調査)



「コストインテリジェンスは、特に計画段階で、加えて実際の遂行段階で、多額のコストを節約するのに非常に役立ちます」

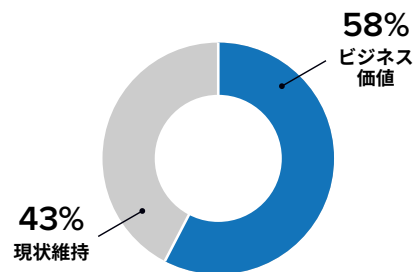
– プライベートバンクの MD 兼アーキテクチャ責任者

現代の CIO はスピードと相乗効果によって価値を創造する必要がある

CIO は、「現状維持」から一歩踏み出して、すべての IT 投資から、すぐに把握可能なビジネス成果を得られることを認識する必要がある。IT 運用コストではなく、IT 投資によるビジネスへの影響に注目することで、CIO は削減したコストを将来の成長を促進するイノベーションに振り分けることができる。

これを実現させるためには、CIO はコストインテリジェンスを活用し、複数の経営幹部たちと連携しながら、ビジネス価値を高める投資決定を行う必要がある。

CIO の全体的な注目点



ビジネス価値の向上を加速する

期待される IT 投資の成果

- 33%** IT 投資を通じてイノベーションの加速を目指す。
- 29%** IT を活用して収益の成長が加速することを期待する。

事業部門および情報システム部門の幹部は新しい IT 分野に投資しているが、CIO はこれらのイノベーションが運用効率、顧客満足度、デジタルレジリエンスの面で重要なビジネス改善をもたらすことを確認する必要がある。

ビジネス価値と IT 投資を連携することによって、CIO や経営幹部は、投資に対して最高の価値をもたらす取り組みに関する優先順位をより高い精度にすることができる。

今後 12 か月間の CIO の IT 優先事項

- 1 最新テクノロジーへの投資
- 2 顧客を対象にしたデジタル体験の向上
- 3 セキュリティテクノロジーへの投資
- 4 企業全体でのデジタルスキルの向上
- 5 IT 運用の改善

相乗効果と連携を推進する

64% ビジネス変革の取り組みに関する経営幹部レベル間での連携が限定されているため、CIO が IT 投資の調整と他部署との連携において、より積極的な役割を果たさなければならない企業の割合。

テクノロジー投資を進めるに当たり、CIO は事業部門 (LOB) やスタッフ部門の責任者を含む幅広い関係者と連携し、IT 投資に関する合意を得る必要がある。

IT 予算は、企業の変革、機能優先、事業部門と情報システム部門との共同施策など、ますます多様化している。そのため、企業全体の価値を高めるには、複数、場合によっては矛盾した優先事項を調整することが CIO にとって重要となる。

経営幹部の調整における主な課題

- 1 IT 投資収益率 (ROI) に関する意見の相違
- 2 情報システム部門と事業部門の調整不足
- 3 IT 予算の優先順位に関する合意不足
- 4 優先順位の差異による予算の議論
- 5 IT 戦略とビジネス戦略の不一致

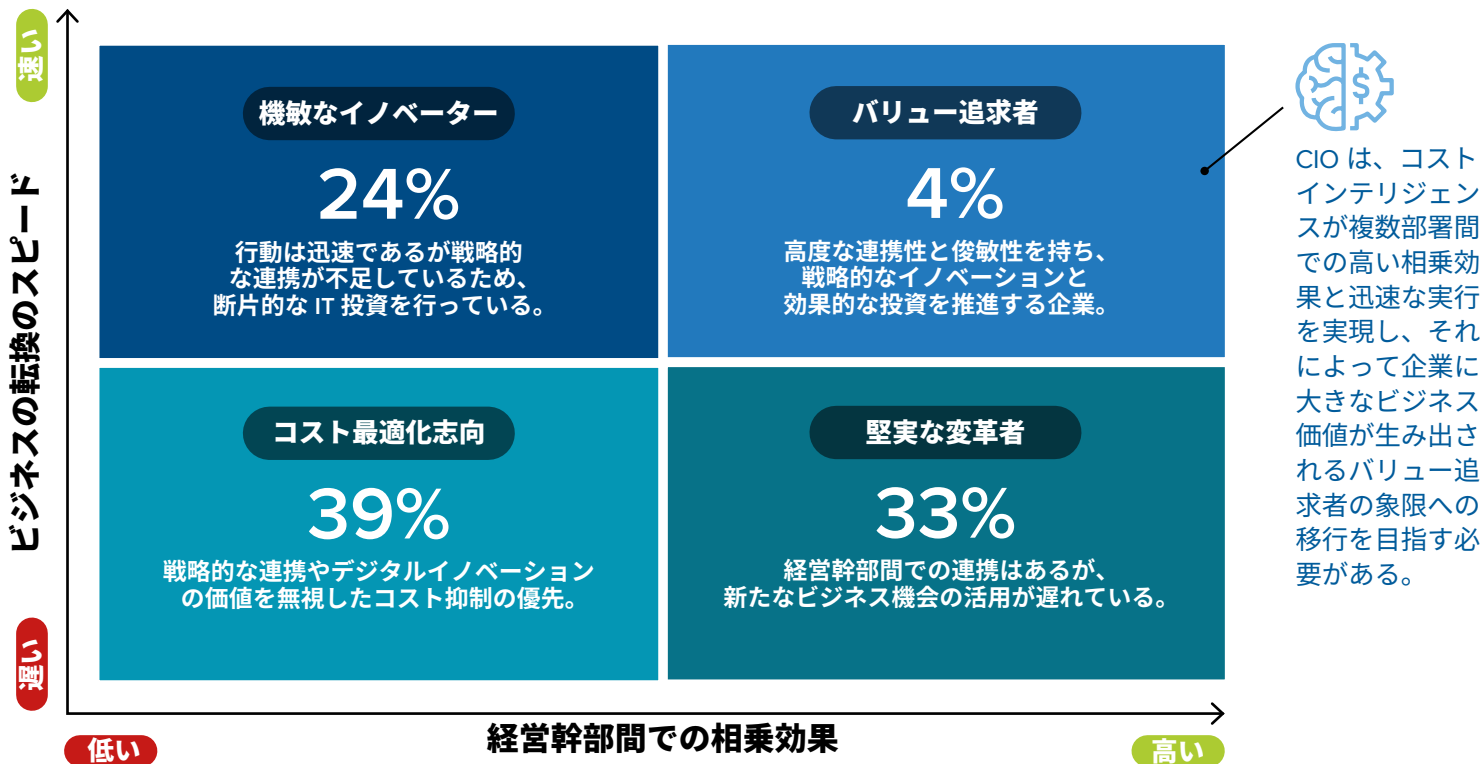
企業のタイプによって、コストインテリジェンスの欠如が明らかになる

今回の最新の調査では、戦略的な投資を行う場合の企業のスピードと複数部署間での相乗効果を評価する際に、4つの異なるタイプを取り上げた。IDCの調査で、ほとんどの企業がスピードと複数部署間での相乗効果のバランスを取ることに苦勞し、一方が優れるが、他方はうまくいかない場合があることが分かった。多数の企業が、スピードと複数部署間での相乗効果のどちらも課題であると感じている。

ほとんどの企業では、コスト関連の指標のみに基づいてIT支出を決定しているため、イノベーションを阻害する文化が生まれ、市場の変化への対応が遅れ、複数並行して実施されるシステムプロジェクト間での相乗効果が生まれない場合が多い。

ほとんどの企業の CIO は、プロジェクトを先導する部署が IT 投資とビジネス価値とを結びつけ、IT ソリューションの優先順位付けの決定の際に参考となるコストインテリジェンスのインサイトが欠如している。右の図は、4つのタイプの企業を示している。

戦略的意思決定のタイプ



Source: IDC C-Level Cost Intelligence Study 2024 (Cognizantの委託による調査)

タイプ別の分類を利用してコストインテリジェンスの課題を理解する

CIO は、企業の予算編成とそのプロセスによって IT 支出の決定とその戦略的な結果にどのように影響が及ぶかを理解することで、価値創造の追求に向けてより推進することが可能になる。CIO はこれらのタイプ分類を活用し、意思決定のスピードや他の部署間での相乗効果を抑制するコストインテリジェンスの課題を把握して対応し、他の経営幹部に働きかけてビジネスへの影響を高めることが可能となる。その結果、CIO は企業をバリュー追求者へと導くことができる。

機敏なイノベーター

機敏なイノベーターにとって、コストインテリジェンスの課題は他の部署間で戦略的な相乗効果を妨げるものとなる。戦略的な社内調整を事前に実施する前に迅速な市場対応を優先するために、IT ソリューションの導入は早期に可能になるが他の部署間での相乗効果は損なわれることになる。これによってシャドー IT、IT リソースの重複、ガバナンスの不整合が生じ、結果としてシステム維持や拡大が困難となる断片化されたシステム環境となってしまう。

主な特徴

- デジタル化の取り組みのうち、50% は単独の事業部門から資金が投入されており、他の部署間との戦略的な連携のない単独での IT 投資となっている。
- 機敏なイノベーターの 50% は、他の部署間とのコストの相乗効果が不足していることから複雑なレガシーシステムの刷新に苦慮しており、システム負債が蓄積する要因となっている。

コスト最適化志向

コスト最適化志向にとって、コストインテリジェンスの課題は競争力を損なうものである。コストインテリジェンスが不十分なことからコスト最優先の企業文化が育まれ、新しい IT ソリューションの導入やレガシーシステムのモダン化に関する優れた提案が困難になる。その結果、IT ソリューションが時代遅れとなり、デジタルスキルが欠如し、市場の変化に対する障害が発生してしまう。

主な特徴

- およそ 50% の企業は、IT 投資の ROI に関して経営幹部間で意見が一致していないと回答しており、61% がビジネス価値と IT 支出をつなげることができていない。
- コストインテリジェンスを活用してイノベーションの意思決定を行っているコスト最適化志向はわずか 20% にすぎず、市場の変化に合わせてほぼ受動的に対応している。

バリュー追求者

バリュー追求者は、市場の変化への迅速な適応と、他の部署間との戦略的な相乗効果の維持の間でバランスを取る。その結果、他の部署間との戦略的な連携と機敏性の両方のメリットを享受し、イノベーションとビジネス成長のリーダーとして地位を確立している。

主な特徴

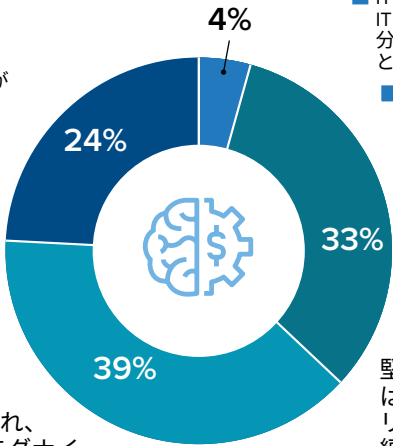
- IT の「運用」コストをイノベーションに振り分ける：バリュー追求者は、IT オペレーションにおける「運用」部分におけるコスト削減可能な分野を継続的に把握し、削減したコストをビジネスのレジリエンシーと機敏性を生み出すイノベーションへの資金に振り分ける。
- より動的な予算サイクル：バリュー追求者は戦略的なロードマップと IT 予算の策定プロセスに従って行動するが、コストインテリジェンスの向上によって、IT 予算変更の影響を迅速に把握し新たな機会を捉え、活用することができる。
- リアルタイムでのコスト可視性：自社の利害関係者はコスト発生の分野を詳細に分析し、部門、部署、プロジェクトなどで比較できる。

堅実な変革者

堅実な変革者にとって、コストインテリジェンスの課題はビジネスの機敏性を妨げるものとなる。コストインテリジェンスが不十分のため、組織化された合理化と予算編成プロセスに厳格に遵守した緩やかな変化が進められる。これによって、新たな市場機会を捉えたり、突然の市場変化に対応したりすることが制約される。

主な特徴

- デジタル化の取り組みの 58% は、組織全体の業務変革予算によって資金が投入されており、トップダウンでの資金調達戦略を行っている。
- 46% の企業がシステム部門と事業部門間との不一致を経験しており、厳格な予算編成アプローチでは、事業部門とスタッフ部門が機敏性を維持するために必要となる迅速な対応力に欠けていることが浮き彫りになっている。



コストインテリジェンスはバリュー追求者にとって不可欠なツールである

この調査によって、現代の CIO に不可欠な能力が明らかになり、成長、イノベーション、市場投入までの時間を加速する必要性が強く示されている。CIO は、その役割が従来の IT 部門の範囲を超えて拡大するにつれ、より広範な利害関係者と緊密に調整するようになり、デジタル化の取り組みを推進するための強力な連携と相乗効果が求められている。

デジタル化に向けたリーダーシップの課題に立ち向かう CIO にとって、影響力を拡大することを可能にするコストインテリジェンスこそが重要な成功要因となる。また、コストの透明性を高めることも、情報に基づいた意思決定、および企業全体での戦略的な連携を可能にするために不可欠である。

バリュー追求者になるには、CIO は従来のコスト管理を超え、IT 導入の計画と管理方法に対してより戦略的、他プロジェクトとの相乗的、動的なアプローチを採用する必要がある。

「CIO は、取締役会と CEO に直接報告するようになりました。その結果、この CIO は、システムを維持するという従来の職務に加えて、新たな収益源の確保と利益拡大を推進することに重点が置かれるようになりました」

— グローバルで展開する銀行の IT 部門およびデジタルチャネル部門のグローバル責任者



Source: IDC C-Level Cost Intelligence Study 2024 (Cognizantの委託による調査)

コストインテリジェンスとは

バリュー追求者になるには、現代の CIO は IT コスト管理を超え、コストインテリジェンス（IT 支出の削減や最適化だけに留まらない戦略的アプローチ）を採用する必要がある。コストインテリジェンスを理解するには、従来のコスト管理とどのように異なるかを認識することが重要となる。

従来のコスト管理



従来のコスト管理とは

従来のコスト管理とは、ビジネス運用に関連するコストを追跡および分析する従来の方法を指す。主に履歴データと標準原価計算の慣行に焦点を合わせている。

主な特徴

- 過去のコスト把握方法
- 標準原価計算方法
- プロジェクト予算差異分析
- 予測能力が限られているため、基本的に過去を振り返る

制限事項

- リアルタイムの変化に適應する機敏性が限られている
- サイロ化が進み、さまざまな事業部門間での統合が不十分なことが多い
- 積極的というより、むしろ受動的である



コストインテリジェンス



コストインテリジェンスとは

IT コストインテリジェンスは、IT 関連のコストと投資を理解、管理、最適化することを目的とした分析方法を組み合わせた戦略的なアプローチである。これは IT 支出を追跡するだけでなく、より広範なビジネス目標と合致した ROI を分析し、IT 支出の総合的な視点を提供することが可能になることから、従来のコスト管理よりも優れている。

主な特徴

- **リアルタイムのコスト可視化と最適化**：運用パフォーマンスを犠牲にしたり将来のイノベーションを妨げたりすることなく、詳細かつリアルタイムにコスト最適化の機会を把握する。
- **動的財務モデリング**：シナリオ分析を使用して共同での意思決定を促進する。
- **ポートフォリオ管理**：戦略的な適合性、リスク、収益などのビジネス要因に基づいてプロジェクトを評価し、優先順位を付ける。
- **将来予測**：予測分析と業界ベンチマークを組み合わせ、イノベーション向け資金を決定する。

重要となる理由

情報に基づいた意思決定：経営者は、当面の業務上の要請と長期的な戦略的成長のバランスを取りながら、資金調達に関して十分な情報に基づいた意思決定を行うことができる。

運用効率と戦略的成長：IT 支出をビジネス目標に合わせ、コスト効率を最適化し、IT 投資から得られる価値を最大化するための実用的なインサイトを提供する。

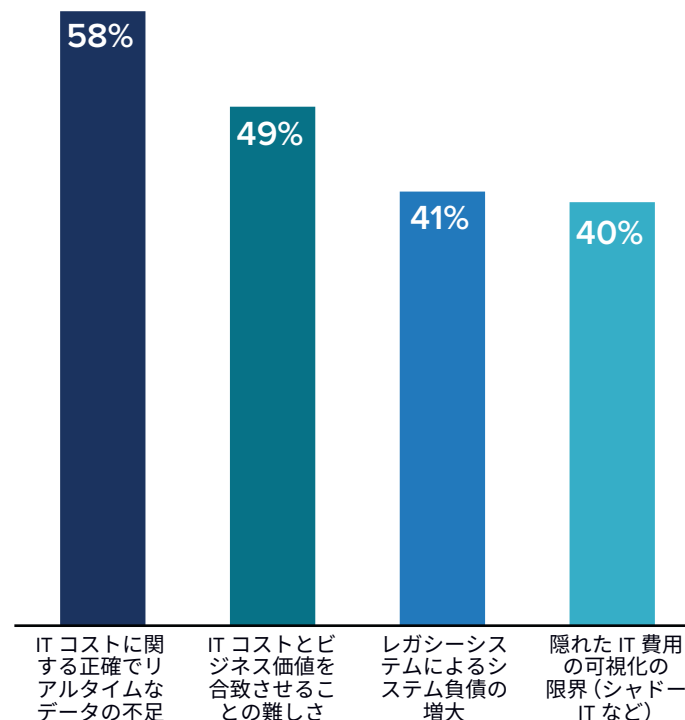
ビジネスの回復力と機敏性：CIO がビジネス変革の困難を乗り越えるのをサポートし、IT 投資が短期的な運用上の懸念に対処するだけでなく、持続可能な成功にも貢献することを保証する。

コストインテリジェンス：コスト管理の障壁を克服する

コストインテリジェンスを採用する CIO は、ビジネス上の指標と価値に基づいて説明されたリアルタイムのコスト分析情報が手に入る。さらに、シナリオベースの計画と予測を使用することで、CIO はレガシーシステムのモダナイゼーションのメリットをより効果的に社内へ伝え、またビジネス部門主導の取り組みと連携することでシャドー IT を最小限に抑えることが可能になる。

CIO はコストインテリジェンスを使用して、POC から実稼働の段階まで、プロジェクトチームおよびフェーズ全体におけるコスト要因をより包括的に把握できる。この総合的なコストの可視性によって、CIO はデジタル化の施策の優先順位をより適切に設定し、運用コストを最適化して、コスト抑制に向けての相乗効果を促進できるようになる。

IT コスト管理における最大の課題



IT コストの可視性を向上させるための重要な領域

- 1 人材獲得と維持コスト**
人材への投資と業務上の優先事項を一致させる。
- 2 給与と福利厚生**
プロジェクトチームがビジネス目標と一致していることを確認する。
- 3 レガシーシステムの保守／モダナイゼーション**
モダナイゼーションを実施しながらシステムの負債を管理および予測する。
- 4 セキュリティやコンプライアンスに関するツール**
コンプライアンスコストを可視化し、セキュリティ投資を最適化する。
- 5 従業員向けトレーニング費用**
従業員向けトレーニングにかかる費用がビジネスニーズと将来のニーズに合致していることを確認する。
- 6 IT 開発プロセス**
開発サイクルにおける非効率性を把握する。
- 7 ソフトウェアのライセンスとサブスクリプション料金**
未使用のライセンスを除外し、サブスクリプションコストを利用数に合わせて調整する。



コストインテリジェンスを使用すると、リーダーシップチームはシステムにかかる費用を総合的に把握できるようになり、成長、効率、回復力を促進する情報に基づいた意思決定が可能になる。

「…コスト管理では、2つまたは3つの観点のみを検討し、ITにかかる費用全体の複合的な観点からは検討していません」

ーヘルスケアサービス事業者の社長兼マネージングディレクター

エグゼクティブサマリー

ユーザー調査のインサイト

CIOが考慮すべき事項

業界動向のインサイト

日本の動向のインサイト

調査方法

CIO はコストインテリジェンスから得たインサイトを活用することで、意思決定のスピードと IT に関する意思決定の相乗効果を向上させることができ、情報システム部門のリーダーとしてのビジネスへの影響を最大化し、CIO の役割を経営幹部内のビジネスアドバイザーに高めることが可能になる。

機敏なイノベーター

転換のスピード：**速い**
経営幹部間での相乗的な効果：**低い**

次のステップ
コストインテリジェンスを活用して変化を相乗的に生み出す

機能的な取り組み全体に渡るコストの相乗効果を把握し、それらを規模拡大可能、再活用可能、かつ繰り返し可能な企業全体におけるモダナイゼーションの施策に統合する。

シャドー IT とレガシーシステム

「IT はビジネスプロセスの一部であることが求められます。プロジェクト間でコストを共有し、シャドー IT を回避することで、革新的な IT ソリューションへさらに投資できるようになります」

— シンガポール拠点の銀行の IT & テクノロジー担当バイスプレジデント

コスト最適化志向

転換のスピード：**遅い**
経営幹部間の相乗的な効果：**低い**

次のステップ
コストインテリジェンスを活用してビジネスと IT の価値を合致させる

ビジネスの指標と予測分析を利用して IT の ROI を積極的に実証し、競争力と成長を可能にするイノベーションを推進する。

IT の ROI の欠如

「私たちはコストの検討に時間を費やしていますが、それは資金支出と総所有コストだけです（中略）ビジネス価値創造についてはうまく検討できていません」

— ヘルスケアサービス事業者の社長兼 MD

バリュー追求者

転換のスピード：**速い**
経営幹部間での相乗的な効果：**高い**

次のステップ
コストインテリジェンスを活用して企業価値を統合する

デジタル化の取り組みを優先し、戦略的イノベーションに資金を投入して、イノベーションによる成長を加速することで企業価値を統合する。

削減したコストをイノベーションに振り分ける

「自動化、IT ソリューションの融合、老朽化したシステムの排除、クラウド化などを通じて、イノベーションに資金を投入するための「運用」コストをいかに削減するかのバランスを取っています」

— グローバルで展開する銀行の IT 部門およびデジタルチャネル部門のグローバル責任者

堅実な変革者

転換のスピード：**遅い**
経営幹部間の相乗的な効果：**高い**

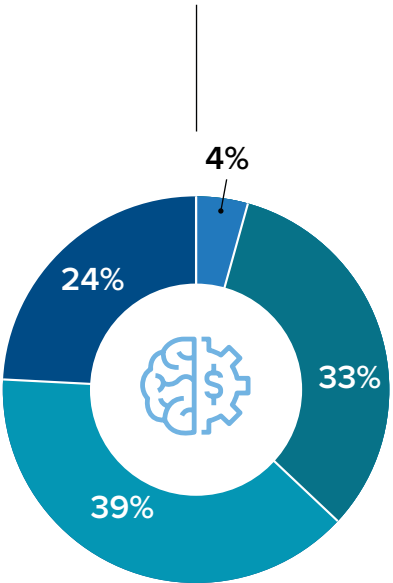
次のステップ
コストインテリジェンスによる動的な予算編成を可能にする

シナリオベースのコスト分析を利用し、新しい IT ソリューションや機会（Generative AI（生成系 AI）など）が発生した場合に、通常サイクル以外での IT 予算変更の影響を把握する。

厳格な予算編成プロセス

「IT 予算や戦略策定にあたっては、米国本社の CIO と連携し、日本支社の IT 予算や優先投資テーマを決定しています」

— 資産運用会社の日本支社、IT オペレーション責任者



Source: IDC C-Level Cost Intelligence Study 2024 (Cognizantの委託による調査)

バリュー追求者になる

現代の CIO は、IT およびビジネス目標との間での相乗効果と意思決定におけるスピードのバランスを取る必要がある。バリュー追求者になることで、企業はより迅速なイノベーション、より強力なビジネス連携、最適化されたリソースによって持続可能な成長を推進することが可能になる。

意思決定のスピードを加速する



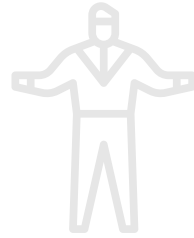
コストインテリジェンスを向上させて利害関係者との信頼を築く

- ✓ 人材コスト、コンプライアンス、レガシーシステム、スタッフ／事業部門全体を含む IT 資産全体におけるコストのデータの包括性を向上させ、コスト最適化の機会をより適切に把握する。
- ✓ IT FinOps を通じて利用ベースの料金（クラウドアプリケーションやインフラなど）をサポートするためにコスト測定の精度と範囲を拡大し、これらを予測分析と組み合わせることでコストの予測可能性を高める。



コストインテリジェンスによる動的な予算編成を可能にする

- ✓ シナリオベースの分析を利用して通常サイクル外の変化の影響を把握し、従来の資金調達サイクル外での IT 投資の意思決定をサポートする。この柔軟性によって、CIO は予期しない変化に迅速に対応し、変化するビジネスの優先順位に合わせて IT 支出を調整することが可能になる。



バリュー追求者

相乗的な意思決定を可能にする



コストインテリジェンスを活用して変化を相乗的に生み出す

- ✓ コストの相乗効果をより適切に把握し、独立した部門での取り組みを戦略的な取り組みに統合することでのビジネス上のメリットを明らかにするために、財務的な影響をモデル化する。
- ✓ 相互活用できる IT 投資を特定することでコストを効率化し、企業の成長を実現させる。これには、IT 自動化、アプリケーションの刷新、IT 資産のモジュール型 SOA（サービス指向アーキテクチャ）への移行が含まれる。



コストインテリジェンスを活用してビジネスとITの価値を合致させる

- ✓ ポートフォリオ管理をビジネス価値の指標と組み合わせ、戦略的な適合性、リスク、収益などのビジネス要因に基づいてプロジェクトを評価し、優先順位を付ける。
- ✓ これらの戦略的インサイトを利用して、利害関係者の賛同を得て、ビジネス変化への抵抗を克服する。

これらの戦略を採用することで、CIO は企業をバリュー追求者の水準に引き上げることが可能になる。バリュー追求者は、IT をビジネス目標にうまく適合させ、イノベーションを加速し、コストインテリジェンスを活用して測定可能なビジネス成果を実現できる。バリュー追求者は、IT を自社の戦略的成長の原動力として位置づけ、機敏性と正確性を持って変革を進める能力が優れている。今こそ、CIO がコストインテリジェンスのベストプラクティスを採用し、急速に進化するデジタル環境において企業が持続的な成功を収めるために行動する最適な機会である。

金融機関の場合：レガシーシステム、不十分なツール、従業員教育への取り組み

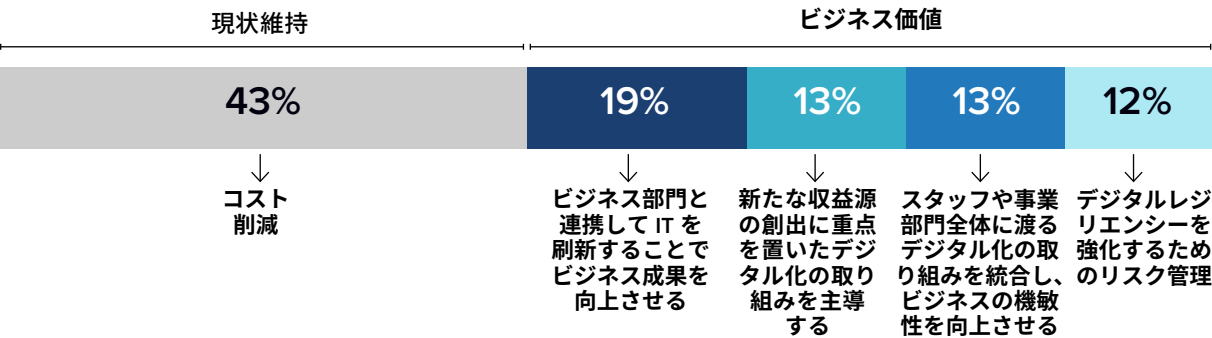
オープンバンキングとデジタル金融商品の急増に伴い、金融機関の CIO は、データのプライバシーおよび保護（個人情報保護法 [PDPA] など）、金融コンプライアンス（アンチマネーロンダリング [AML]、Know Your Customer [KYC：本人確認] など）、サイバーセキュリティとデータ保護の要件など、急速に変化する規制環境に対処しながら、最新の顧客エクスペリエンスを提供する必要がある。

多くの CIO にとって、巨大な勘定系システムとレガシーメインフレームが最大の課題となっており、そのためにデジタルエンゲージメントチャネル、金融商品、サービスの幅広い導入が遅れている。これらの制約を克服するため、CIO は、最新のスケーラブルなデジタルインフラストラクチャとアプリケーションに投資し、コンプライアンス、コスト管理、モダナイゼーション、イノベーションとの間でバランスを取る必要がある。

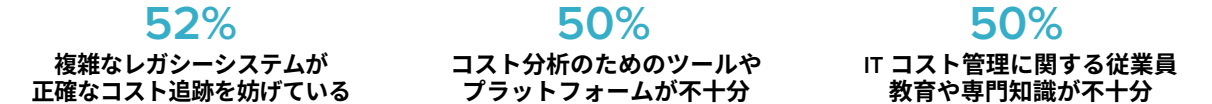
再利用可能なクラウドアーキテクチャを採用しデジタルベースの金融商品やサービスを拡大可能にすることで顧客満足度を向上させ、サービスコストを削減し、金融機関を将来の成長に備えることを、これらの戦略的投資によって可能になることを示すためには、コストインテリジェンスの活用が不可欠である。

Source: IDC C-Level Cost Intelligence Study 2024 (Cognizantの委託による調査)

金融機関における CIO の全体的な注力点



ITコスト管理における最大の課題



スピードが重要な理由

金融機関が求める主なビジネス成果

- ① 業務効率化の向上
- ② より迅速なイノベーション
- ③ コスト削減

相乗効果が重要な理由

金融機関における経営幹部間の調整の主な課題

- ① IT投資のROIに関する意見の相違
- ② IT部門と事業部門間の不一致
- ③ 優先順位の違いによる予算の争い

「レガシーシステムをモダナイズし、コスト管理とROIを向上させるクラウドおよび自動化ソリューションへの投資の必要性を説明するには、大きな課題が存在します。最新のスケーラブルなIT基盤を構築することが、運用効率と顧客エンゲージメントの両方を向上させるために重要であると実証する必要があります」

— プライベートバンクのMD兼アーキテクチャ責任者

金融機関の場合： コストインテリジェンスを利用してビジネス価値の実現に向けて統合する

厳格なコンプライアンス要件と承認プロセス、そして「壊れていないものは直す必要はない」という根強い考え方により、多くの金融機関では、ITを活用したビジネス変革の推進に対して慎重すぎる姿勢が見られる。

しかし、FinTechのスタートアップ組織ではデジタルベースの金融商品やサービスの展開を推進している。オープンバンキング、デジタルバンキング、金融インクルージョン、グリーンファイナンスを奨励する金融当局の政策の変化と相まって、金融機関はデジタルテクノロジーを採用している。

このため、CIOはコストインテリジェンスを活用して事業部門とIT部門の投資を統合し、変革の取り組みを加速して、利害関係者の支持を得ることで、ビジネス価値の実現を追求する必要がある。

機敏なイノベーター

転換のスピード：

速い

経営幹部間の相乗的な効果：

低い

**コストインテリジェンスを使用して
プロセス自動化の取り組みを
他の部門間とも相乗的に活用する**

■ モジュール型トランザクションサービスによって監査プロセスを合理化し、複数の事業部門または金融商品ライン全体でコスト削減を実現する方法を示す。

■ たとえば、リアルタイムでの不正検出によってSTP（ストレートスルー処理）が可能になることで運用効率が向上し、複数の顧客対応タッチポイントに渡るサービス費用が削減される。

コスト最適化志向

転換のスピード：

遅い

経営幹部間の相乗的な効果：

低い

**コストインテリジェンスを使用して、
AML/KYC コンプライアンスにおける
AI の価値を正当化する**

■ KYC コンプライアンスに AI を使用して、クライアントの新規申し込み手続き率、顧客満足度（CSAT）、サービス費用の削減が改善されることを実証する。

■ たとえば、KYC/AML コンプライアンス向けに代替データソース（通信事業者のデータなど）を使用する予測型 AI など。

バリュー追求者

転換のスピード：

速い

経営幹部間の相乗的な効果：

高い

**コストインテリジェンスを活用して
企業価値を統合する**

■ 廃止されるレガシーメインフレームや関連システムによって削減できたコストを、AI/ML エージェント、オープンバンキング、高度な予測分析機能などのイノベーションに充てる機会を継続的に模索する。

堅実な変革者

転換のスピード：

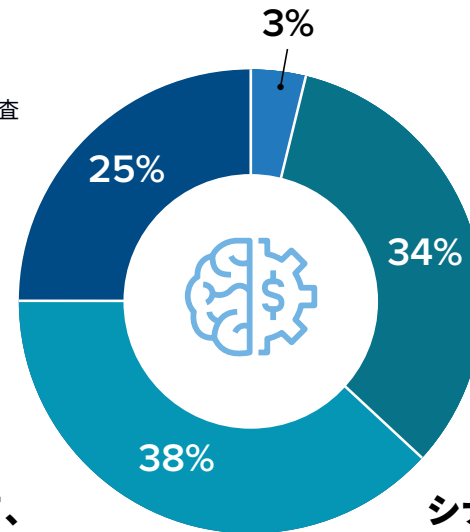
遅い

経営幹部間の相乗的な効果：

高い

**シナリオベースのコスト計算を利用して、
IT ソリューションや法規制の
変更による影響を調査する**

■ Generative AI（生成系 AI）などの新たな IT ソリューションへの対処や、進化する法規制による影響の予測を行う（例：増加する銀行詐欺に対抗するために、シンガポール金融管理局が提唱する「キルスイッチ」機能の採用）。



ライフサイエンスの場合： コストインテリジェンスがコスト効率化とイノベーションを推進する

ライフサイエンス分野では、主にテクノロジーの進歩（遠隔医療、遠隔モニタリング用のウェアラブルデバイスなど）、規制の変更、患者中心のソリューションへの重点化によって、ビジネス変革が大幅に加速している。たとえば、シンガポールの健康科学庁の医療機器としてのソフトウェアに関する枠組みや日本の医薬品、医療機器等に関する法律は、デジタルヘルスにおけるイノベーションと、イノベーションの承認の迅速化への注目の高まりを反映している。

ライフサイエンスにおけるイノベーションの加速



CIO の役割は、バックオフィスの業務システムの管理から、ビジネス戦略の策定、イノベーションの推進、運用効率の維持へと進化している。それに従い、CIO は変革を実現させるため、IT の投資がビジネス目標と密接に一致していることを確認する必要がある。これには、クラウドベースのデータ管理とリモート監視を導入して医薬品の試験と規制当局からの承認手続きを簡素化することや、AI を活用した予測分析を使用して医薬品の開発プロセスを加速し、命を救う治療に向けた市場投入までの時間を短縮することが含まれる。

「データに基づくリアルワールドエビデンス (RWE) の利用は、包括的なデータのメリットを生かして、より迅速な意思決定と医薬品の市場投入までの時間の短縮を可能にすることから、規制当局への申請においてますます重要になっています」

ー ライフサイエンスサービスプロバイダーの APAC 社長兼 MD

業務効率化の向上



同様に、CIO は、複雑なエンタープライズシステムの利用を最適化し、サプライチェーン管理やロジスティクスなどの日常業務が効率的かつ費用対効果の高いものとなるようにする上で重要な役割を果たしている。これには、プロセス管理ツールを活用して医薬品の流通における非効率性を特定することが含まれる。CIO は、コストインテリジェンスと組み合わせて、自動化、高度なロジスティクス管理、IoT 追跡、プロセスの再設計によって運用効率を高め、コストを削減できる領域を把握する必要がある。

「私たちはプロセスに重点を置き、「SAP Signavio」などのツールを使用してコストを可能な限り最適化しています。流通マージンが非常に低いため、このような状況を効率的に変化させる必要があります」

ー グローバル医薬品販売会社のグループ CTO

CIO が直面するコストインテリジェンスの課題

コストインテリジェンスは、R&D とコンプライアンスに必要な運用費用と設備投資を管理するために重要であるが、改善には困難を伴う場合がある。

- **複雑なレガシーシステムに依存**：この依存のために最新のクラウドソリューションとの連携が難しく、製造工程から臨床試験まで、サプライチェーン全体でコストを正確に追跡し、管理することが困難となっている。
- **データの可視性の欠如**：インタビューを受けた CIO は、IT リソースの割り当てに関するリアルタイムの情報を取得するのに苦労しており、それが非効率性や予算超過につながる可能性があると回答している。
- **イノベーションとコスト管理のバランス**：CIO は、コスト削減とビジネス変革の促進を同時に実現可能な投資を優先順位付けするロードマップの作成が困難であると感じている。

ライフサイエンス業界の企業の CIO の考慮すべき事項

- コストインテリジェンスを使用して、創薬、患者中心のイノベーション、運用効率など、重要な成果に貢献する分野で IT とビジネス価値を一致させる。
- コストモデリングを利用して、医薬品の発見における AI や製造および流通の自動化などの新しい IT ソリューションのメリットを伝える。
- 医薬品試験や患者向けアプリケーションを搭載したクラウドインフラストラクチャの IT コストに関するリアルタイムデータを提供し、製品開発と流通のさまざまな段階を最適化する。
- シナリオベースのコスト計算による動的な予算編成を可能にし、パフォーマンスの低い医薬品開発プロジェクトから市場潜在力の高いプロジェクトに予算を再配分し、最適なリソース配分を実現する。

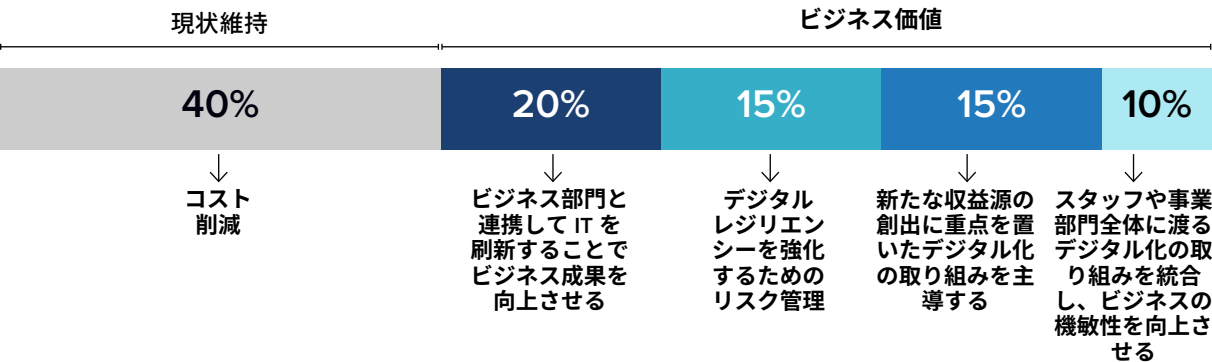
日本の場合：深く根付いた従来のビジネス構造とビジネスの機敏性のバランス

日本企業の変革へのアプローチは、伝統的なビジネス慣行とテクノロジーの進歩とのバランスを慎重に取っている。最近のデジタル田園都市国家は、全国的にデジタル導入を加速させることで人口減少と地域間での経済格差の課題解決のための政府の施策を示している。

日本企業の CIO にとって、IT のモダナイゼーションは伝統的かつ厳格なビジネス文化との間で調整する必要があり、クラウド、AI、自動化への投資を通じて測定可能な成果を達成し、効率性を高め、デジタル化範囲を拡大し、新たな収益源を創出する必要がある。

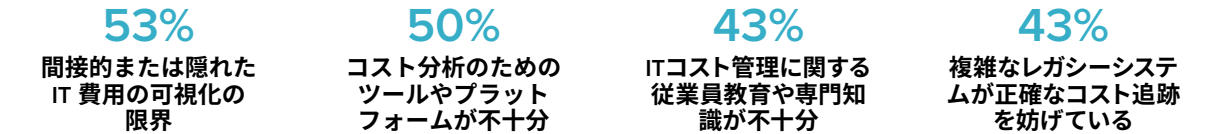
CIO はコストインテリジェンスを活用してコストの透明性を高め、最適化の領域を把握し、より広範囲でのビジネス目標との整合性を維持する必要がある。確立された業務プロセス（「カンバン方式」「リーン生産システム」など）に基づいて確立された運用効率手法は、新たな機敏性を向上させる取り組みとは、相反することが多い。確立された組織構造を混乱させる可能性が高いことから、この調整は日本企業にとって非常に重要となる。

CIOの全体的な注目点



「コスト効率化と戦略的成果の両方に焦点を合わせるには、情報システム部門のリーダーと事業部門のリーダーの間で KPI を設定する必要があります。KPI は、IT 関連の指標だけではなく、事業部門において IT 投資によってもたらされる価値と収益の成長という観点から成功を測定するようになりました」

ITコスト管理における最大の課題



スピードが重要な理由

追求される主なビジネス成果

- ① 業務効率化の向上
- ② より迅速なイノベーション
- ③ 収益の成長

相乗効果が重要な理由

経営幹部の調整における主な課題

- ① IT部門と事業部門間の不一致
- ② IT 投資の ROI に関する意見の相違
- ③ IT 戦略とビジネス戦略の不一致

— アジア太平洋地域の日系金融機関の CIO

Source: IDC Cost Intelligence Study 2024 (Cognizantの委託による調査)

日本の場合：4つのタイプがコストインテリジェンスを活用する方法

日本のビジネス環境では、一貫性と従来の仕組みを重視する傾向があり、多くの企業が「堅実な変革者」または「コスト最適化志向」に分類されている。これらのタイプでは安定性が得られるが、市場の変化への対応に遅れる可能性もある。当然のことながら、日本ではバリュー追求者型に該当する企業はわずか7%であり、安定性と機敏性のバランスを取る戦略が必要であることが分かる。

日本の CIO は、ビジネス変革に向けて必要となる要件を満たすため、従来のアプローチに、より適応性が高く、情報に基づいた意思決定を可能にする施策を組み合わせることを検討しなければならない。

機敏なイノベーター

転換のスピード：**速い**
経営幹部間の相乗的な効果：**低い**

コストインテリジェンスを活用してイノベーションを相乗的に生み出す

- 機敏なイノベーターの CIO は、コストインテリジェンスを活用して、最新の IT ソリューションを導入する際の他の部署間での相乗効果を向上させる必要がある。
- たとえば、米国と日本で事業を展開している世界的な製薬会社の CIO は、各地域の子会社にコストインテリジェンスを導入し、地域間で一貫性を持った KPI を設定し、既存システム運用と戦略的イノベーションの間で予算を配分している。

コスト最適化志向

転換のスピード：**遅い**
経営幹部間の相乗的な効果：**低い**

コストインテリジェンスを活用して IT ソリューションの価値を正当化する

- コスト最適化志向の CIO は、コストインテリジェンスを利用したデジタル化の取り組みを、純粋なコストではなく、企業価値向上の要因として捉える必要がある。
- たとえば、ある国内金融機関では、CIO は常に IT プロジェクトでの事業部門のニーズを優先させる。情報システム部門は、事業部門が計画した IT プロジェクトの推進に重点を置き、事業部門が推進するデジタル化の取り組みに後れを取らないようにしている。

バリュー追求者

転換のスピード：**速い**
経営幹部間の相乗的な効果：**高い**

コストインテリジェンスを使用して、効果の高い取り組みを採用する

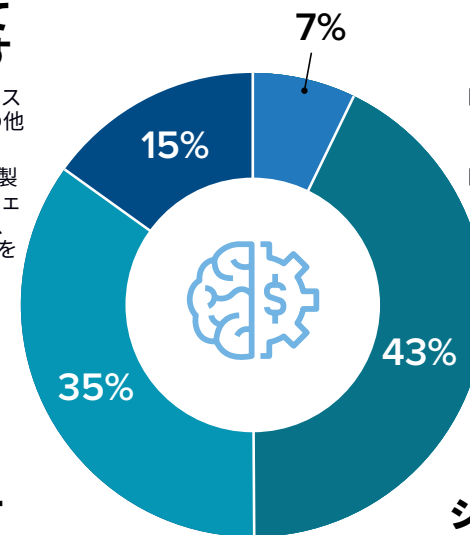
- バリュー追求型の CIO は、コストインテリジェンスを利用して IT 投資を決定し、ROI とビジネスへの影響を最大化することが求められる。
- たとえば、生命保険会社の CIO は、コストインテリジェンスを利用して各システムプロジェクトの費用対効果を実証する。各システムプロジェクトには、デジタルシステムとレガシーシステムの両方をカバーする KPI がある。投資は数年以内に回収する必要があり、プロジェクトリーダーは KPI の設定も求められる。

堅実な変革者

転換のスピード：**遅い**
経営幹部間の相乗的な効果：**高い**

シナリオベースのコスト計算を利用して、ITソリューションや法規制の変更による影響を調査する

- 堅実な変革者の CIO は、投資が財務面で継続可能であり、かつ自社戦略的に整合していることを説明するために、シナリオベースのコスト計算を採用する必要がある。
- たとえば、国内保険会社の CIO は、グループ全体の予算でグループ横断型の戦略的インフラストラクチャを構築した。加えて、最新の IT ソリューションや法規制の変更による計画外の取り組みに各事業部門の資金を柔軟に投入できるように、DX 専用枠の予算を確保している。



調査方法

本 eBook は、主に Cognizant から委託された調査に基づいている。IDC は、アジアに拠点を置く大規模な多国籍企業の IT リーダーおよび幹部を対象に、80 件のオンライン調査と 14 件の詳細なインタビュー（IDI）を実施した。この調査結果は、コストインテリジェンスと関連テクノロジーに関する他の IDC の調査によって補完されている。

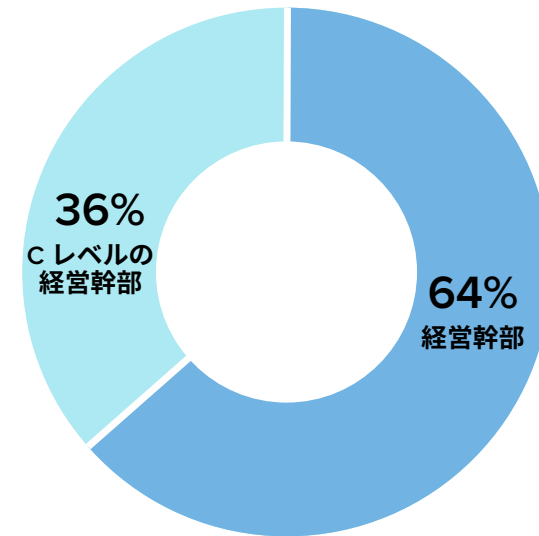
オンライン調査 80



詳細なインタビュー 14



調査サンプル



コグニザントが提唱する コストインテリジェンス

コグニザントは、デジタル時代においてクライアントがAIを活用し、データ主導型に転換することを支援する、世界有数のプロフェッショナルサービス企業です。当社の産業分野別のコンサルティングアプローチは、最新のビジネスへと進化を遂げる企業を支援します。

当社が誇るコストインテリジェンスは、対象範囲内の機能別コストマップをコード化し、これらを主要な同業他社と比較してギャップとその根本原因を特定し、推奨事項を策定して採用することで、包括的なエンドツーエンドの価値を提供します。

Cognizant Consulting やその他のサービスライン（インテリジェントオペレーションオートメーション、デジタルエンジニアリング、データ／分析、クラウドトランスフォーメーションなど）の学際的な専門家が、最も効果的な成果の達成を保証します。

Cognizant Cost Intelligence の詳細については、メールでお問い合わせください。inquiry@cognizant.com

コグニザントのコストインテリジェンスとアクション提案から得られる典型的なメリット：



経費の削減



財務面での目標に沿った
機能面での取り組み



最適化された初期投資
(OPEX)／保守運用費用
(CAPEX) のバランス



コストパフォーマンス
文化の強化



合理化されたアクティビ
ティ／ワークフローポー
トフォリオ



最終利益の向上



機能効率の向上



株式アナリストからの
肯定的なフィードバック



より規律ある文化

詳しくはこちらをご覧ください



IDC のリサーチチーム



Linus Lai

バイスプレジデント、
Digital Business, Trust, Services,
Digital Infrastructure and
Chief Analyst

Linus は 25 年以上の業界経験があり、IDC Asia/Pacific でデジタルビジネス、トラスト、インフラストラクチャ、サービスの調査を先導している。Linus はシドニーを拠点とし、オーストラリアおよびニュージーランド (ANZ) のチーフアナリストを務めている。Linus は、IDC の Emerging Technology Advisory Council (エマージングテクノロジー諮問委員会) の創設メンバーであり、この地域の CIO100、CSO、および Future Enterprise アワードのシニアメンバーである。

Linus は、アジア太平洋地域全体の調達戦略とエマージングテクノロジーに焦点を合わせて、デジタルリーダーとテクノロジー分野に戦略的なインサイトを提供している。Linus の専門知識は、国、地域、質の高い調査への貢献によって、多くの賞賛を獲得している。



Lawrence Cheok

アソシエートリサーチディレクター
Digital Business Strategies

Lawrence は、IDC アジア太平洋地域の APJ デジタルビジネスおよび AI トランスフォーメーションストラテジーリサーチプログラムを率いており、シンガポールを拠点としている。この役割において Lawrence は、1 次調査と 2 次調査を活用し、IT ソリューションの購入者と提供者の双方に戦略的アドバイザリーサービスを提供している。Lawrence は、ビジネス変革と AI 普及の時代にテクノロジーがビジネス環境をどのように再形成しているかに焦点を合わせて、IT ソリューションの購入者と意思決定者が IT 投資によってビジネス成果を最大化する方法を検討する。



Pushkaraksh Shanbhag

アソシエートリサーチディレクター
Digital Infrastructure Research

Pushkaraksh は、IDC でアジア太平洋地域の分析およびインテリジェントオートメーションサービスの調査を率いている。Pushkar の専門知識と調査対象は、マネージドクラウドサービス、ロボットおよびインテリジェントオートメーションサービス (RPA/IA)、デジタルワークプレイスサービス、次世代インフラストラクチャサービス (ハイブリッドインフラストラクチャと管理) に渡る。Pushkar はバンガロールを拠点とし、これらのテクノロジー分野におけるソートリーダーシップとカスタムクライアントエンゲージメントを提供するために、シンジケート調査の両方に幅広く取り組んでいる。Pushkar は、小規模および大規模なエグゼクティブプレゼンテーションや、ワークショップおよびラウンドテーブルの経験もある。