

リサーチペーパー

# ビジネス主導型ロードマップが必要な理由 ベンダー主導型 IT モデルから脱却する方法

# 目次

---

概要 .....	3
現状 .....	3
提案 .....	3
分析 .....	4
今こそビジネスへの IT の活用法を変革すべき (CEO の新たな任務) .....	4
ビジネス主導型ロードマップとは.....	4
ビジネス主導型ロードマップを採用する理由 .....	7
ビジネス主導型ロードマップの属性 .....	8
ビジネス主導型ロードマップを作成する際の 10つのポイント.....	9

## 概要

機能的な IT 組織にとって、今もトランザクションの効率化と簡略化が基盤であるとはいえ、IT に求められる役割は大きく変化しました。CIO の多くは、CEO から抜本的な構想の改革に取り組むよう求められています。こうした状況に対処するには、IT 部門をチケットベースで受け身に対応するサービス センターから、ビジネスの現状に基づいて技術的な意思決定を合理的に行える、オープンで機敏な顧客エンゲージメントの組織へと変容させる必要があります。CIO は、IT につけられる貴重な予算を、最も成果の出るところに割り当てなければなりません。このことをうまく成し遂げるために、IT のリーダーたちは、ビジネス主導型ロードマップを実施する方向へ意識的に移行するようになっていきます。

## 現状

- ほとんどの CIO は、自社のエンタープライズ ソフトウェアのロードマップをきちんと管理していると思っはいるものの、ベンダーのロードマップを守らなければならないというプレッシャーを感じたり、ビジネスをサポートする戦略的な見通しも特にな「クラウド ファースト」といった一般的な方法を採用している場合がある。
- 多くの IT ロードマップは、ビジネス戦略をサポートするために開発されてはならず、IT 目標をサポートするためにボトムアップで作成された技術重視のロードマップになっている。

## 提案

- エンタープライズ ソフトウェアイニシアティブのためのビジネス主導型アプローチを策定して、ビジネス戦略をサポートするテクノロジー ソリューションを展開するために、IT の活用法に関する認識を関係者の間で一致させる。
- ビジネス主導型ロードマップを使用し、ビジネスの優先順位に合わせて、IT を最適化し、適切なテクノロジー ソリューションを適切なタイミングで提供するキャパシティを生み出す。このロードマップに従って運用コストと人員配置の最適化に関する意思決定を行い、資金とリソースをイノベーションに振り向けられるようにする。
- ビジネス主導型ロードマップを使用して、イノベーションの優先順位を決定し、変化に対応してビジネスのスピードでイノベーションを実現できるようにする。ベンダー提供のソリューションに限らず、ビジネス戦略をサポートするクラス最高のソリューションを採用する。
- 企業の将来性を考慮し、ビジネスに柔軟に対応できる IT に仕立てる。ビジネスの改善に貢献しない、低品質で高コストのベンダーが規定するアップデートを排除し、その代わりにビジネスの成長と競争優位性を実現するイニシアティブを採用する。
- 複数の IT ロードマップ（機能、技術、クラウドなど）を使用し、ビジネスをサポートする IT 戦略をいくつかのレベルで具体的に検証する。
- ビジネス主導型ロードマップを実施した場合に生じることが予想されるサポート要件の変化を、サポート ロードマップとしてまとめる。そうすることが、とりわけ一部のアナリストが世界的な IT リソース不足の深刻化を予測している現状を鑑みると、スタッフを増員しスキルギャップを埋める計画の立案に役立つ。

# 分析

## 今こそビジネスへの IT の活用法を変革すべき (CEO の新たな任務)

ビジネスでは、成長とイノベーションがますます重視されるようになってきました。それに伴い、IT 部門に対して CEO が求めることも、効率化と標準化から、ビジネス主導型の成果を出せるオープンで機敏な顧客エンゲージメントの高い組織となることへとシフトしています。このようなうねりをさらに複雑にしているのは、クラウド、ソーシャル、モバイル、アナリティクスといった新しいデジタルテクノロジーを、各ベンダーがより頻繁に導入するようになってきていることです。そうしたテクノロジーを導入することでビジネスのイノベーションになるのか否か—またどのように変革されるのか—を判断することが求められる機会が増えています。しかし、実際にイノベーションに投資するとなると、それは口で言うほど簡単なことではありません。

多くの CIO は、将来のビジネスニーズに対応する備えとして、どのテクノロジーに投資すべきかわからないと感じています。テクノロジーは絶え間なく変化するため、テクノロジーの進化に伴って、従来のコンポーネントを使い続けるか、それとも新しい製品のコンポーネントに入れ替えるか決定を迫られる場合があります。変更のコストはかさむ一方で、CIO の多くが、デジタル面やその他の面でのイノベーションを実現するための追加予算を CEO から得られない状況にあります。

ほとんどの CIO が IT ロードマップをきちんと管理していると思っはいるものの、その多くがベンダーのロードマップを守らなければならないというプレッシャーを感じたり、サポートがなくなることへの不安を感じたりしています。また、特にビジネスをサポートする戦略的な見通しもなく、「クラウドファースト」といった一般的な方法の採用を強いられているように感じる CIO もいます。こうしたアプローチは、ビジネスの変革や IT 部門の新たな使命に見合ったものではありません。ベンダーの提案に沿って変更すると、IT 部門の予算とリソースのかなりの部分がそのために費やされてしまい、より価値の高いビジネスや変革に回せなくなってしまいかねません。

ビジネスの現状に対応するために、CIO はベンダー主導型とビジネス主導型という、2 つの相反する戦略のどちらかを選択する必要があります。

### ビジネス主導型ロードマップとは

ビジネス主導型ロードマップとは、企業のビジネス戦略を達成可能にするテクノロジーイニシアティブを具体化した 3～10 年周期の計画です。テクノロジーへの投資がビジネスの目標、優先順位、リソース、タイミングに沿っている場合に、そのロードマップはビジネス主導型であると言えます。ビジネスの成果を実現可能にするテクノロジーへの投資を示す主要な要点を押さえたロードマップも含まれます。

企業のロードマップを道路のイメージで説明すると、ビジネス目標（またはビジネス成果）はロードマップの目的地、そこにたどり着くために取る道筋が IT 戦略です。道中で立ち寄り中継地点が、個々のテクノロジーへの投資やプロジェクトということになります。迂回路があるかもしれません。

ビジネス主導型ロードマップとベンダー主導型ロードマップの主な違いとして、まずビジネス主導型ロードマップでは、ビジネス要件とユーザーを中心に重要なロードマップの決定が行われ、その目的地はビジネスリーダーが決めます。たとえば、ある投資によって企業のビジネス目標達成度がどれだけ向上するかがロードマップに示されていないのであれば、ビジネスの目的地が明確でないため、そのロードマップはビジネス主導型ではありません。アプリケーションやテクノロジーのロードマップも、ベンダーのロードマップと目標を軸に構築されているのであれば、ビジネス主導型であるとはいえません。ベンダーの完全サポートを維持する目的でベンダーのアップグレードを適用する場合や、ベンダーのテクノロジーロードマップに従ってベンダーのクラウドソリューションに移行する場合などが、ベンダー主導型イニシアティブの例です。図1は、ベンダー主導型ロードマップのアプローチとビジネス主導型ロードマップのアプローチの比較を示しています。

エンタープライズソフトウェアベンダーのアップデートがビジネス目標の達成に貢献するのであれば、ビジネス主導型ロードマップを計画する際に、それも含めるようにします。ただし、ベンダーのアップデートによって、ビジネス主導型ロードマップの道筋、優先順位、タイミングが規定されることがあってはなりません。

図1.ベンダー主導型ロードマップとビジネス主導型ロードマップの比較

比較	ベンダー主導型ロードマップ	ビジネス主導型ロードマップ
フォーカス	ベンダーの利益	ビジネスの利益
投資	アップグレードと移行	イノベーションと差別化
機敏性	ベンダー ロックイン	クラス最高 / ハイブリッド
柔軟性	厳格なサポート ポリシー	価値と ROI の最大化
コストモデル	90% 以上の利益率	最大 90% のコスト削減
サポート範囲	ベンダー コードのみ	ベンダー コードとカスタム コード
サポートの提供	コール センター、マニュアルによるトレーニング	専門知識が豊富な専任のエンジニア
ビジネスへの影響	高コスト、低い ROI	低コスト、高い ROI

1つのサイズですべてに対応する「フリーサイズ」のようなロードマップなどはありませんし、IT 戦略の実践方法に関連するさまざまなアプリケーション層とテクノロジー層はロードマップの1つのビューだけでは表現しきれません。具体的に新しいビジネス機能を実装する手順などの詳細情報を取得するために、より詳しく補足的なロードマップ（機能、技術、クラウド、インフラストラクチャ、セキュリティ、スキルなど）が必要になる場合があります。同様に、ロードマップを使用して、クラウドレイヤーによるクラウド移行など、特定の戦略を実行に移す方法も示すことができます。ロードマップの各ビューには、ビジネス目標に合わせるために必要な優先順位とタイミングが反映されている必要があります（図2）。

結論として、ビジネス主導型ロードマップでは、計画中のソリューションの提供と維持に必要なサポートのタイムラインを総合的に把握できます。ビジネス主導型ロードマップを実施した場合に生じることが予想されるサポート要件の変化を見える形にします。エンタープライズソフトウェアのスキルを持つエンジニアの退職が急増する一方で、新しいデジタルスキルに対する需要も急増しているため、リソース獲得の競争は激しさを増していきましょう。ビジネス主導型ロードマップは、サポートロードマップを作成して、必要な人員の決定やスキルギャップを埋める計画を立案するのにとても役立ちます。

図2.ビジネス主導型ロードマップのレイヤーの例（完全なリストではない）

タイプ	利用対象者	説明
戦略的	経営幹部	基本的な方向性を定め、IT 投資の決定を指導する
可能性	ビジネスリーダー	ビジネス目標をサポートするための新しいビジネス機能の優先順位、タイミング、および手順を示す
機能	ビジネスおよび IT	ビジネス目標を達成する機能を展開するためのベンダー固有のマップ
技術	IT リーダー	ビジネスに対応し、外部に起因する変更に対応したり、アプリケーション環境を刷新するための、テクノロジーの種類別（データベースなど）の投資
クラウド	クラウド関係者	アプリケーションプラットフォームとポートフォリオの一部をクラウドに移行する際の優先順位、タイミング、手順を示す
サポート	IT リーダー	他のロードマップのためのサポート戦略とサポートのタイミングを示す
デジタル	ビジネスおよび IT	ビジネス目標をサポートするための新しいビジネス機能の優先順位、タイミング、および手順を示す
リスク	ビジネスおよび IT	他のロードマップの目的地に到達したときのリスクレベルの変化を示す
ライセンス 認証	ビジネスおよび IT	他のロードマップの目的地をサポートするために必要なライセンスの変更を示す



## ビジネス主導型ロードマップを採用する理由

仮に何の変更もせずに組織を運営することができるなら、またそのような組織が変化しないままでいられるようにテクノロジーがあるのであれば、「変革の道のり」といったものは必要ありません。変更をサポートするためにテクノロジーを導入する必要もほとんどありません。ロードマップを持たないことのリスクは最小限に抑えられることでしょう。選択を下す必要に迫られるのは「現在地から目的地へたどり着く方法」を変える必要が生じたときのみです。IT でビジネスを変革するために、適切な投資を適正なタイミングで行うには、どのような道筋をたどるべきか、考える必要があります。IT 部門とビジネス部門の連携は非常に重要です。ビジネス構想に沿っておらず、実行にも移していない組織は、短命に終わりがちです。ビジネス主導型ロードマップを使用することで、ビジネス目標と IT のテクノロジー計画の間のニーズ、ギャップ、ズレが明らかになります。

こうしたデジタル化の工程により、それがどれほど重要であるかがはっきり分かります。「デジタル化」を決断したほとんどの企業には、デジタル ソリューションをもったプラットフォームとして機能する、デジタル対応のテクノロジー インフラの導入が必要になります。とはいえ、今すぐデジタル プラットフォームを購入するわけにもいきません。IT 部門はビジネス目標とタイムラインを念頭に置いて、ビジネスで必要となる前に、あらかじめタイムラインの早い段階でプラットフォームを構築しておく必要があります。

CIO は、ビジネスの変化のペースに後れを取ってはなりません。ビジネス主導型ロードマップに沿って物事を進めるなら、IT を最適化し、人員、時間、コストの面で変化に対応するためのキャパシティーも生み出すことができます。既存のエンタープライズ ソフトウェア プラットフォームの多くには、イノベーションや迅速な変化に対応するスピードが欠けています。加えて、後に必要なテクノロジーの「乗り換え」を行うときには、貴重なリソースを消費するものです。ビジネス主導型ロードマップに従うなら、IT 部門は俊敏性を得て、ベンダー ロックイン（ベンダーによる囲い込み）を排除することでイノベーションを加速させることが可能となります。つまり、既存の安定し成熟したソフトウェア投資を基盤にして、短時間でイノベーションを組み込むことができます。

ビジネス主導型ロードマップに従うことのもう 1 つの主な利点は、IT 部門がより柔軟に作業できることです。ビジネス目標は、ベンダーが定めるタイミングではなく、企業自身の条件とタイミングで達成可能になります。ベンダーの規定に沿った変更から解放されることで、IT 部門はエンタープライズ ソフトウェア環境の刷新に集中できるようになり、将来に備えた継続的な変更に対応できる環境にすることができます。

最後の利点として、ロードマップの期間中の運用とサポートのニーズに重点を置いている点が挙げられます。そうすることで、エンタープライズ ソフトウェア ポートフォリオを管理およびサポートするアプローチを統一できます。これら 3 つの利点をさらに詳しく見ていきましょう。

**最適化してキャパシティーを生み出す:** ビジネス主導型ロードマップにより、会社の「イノベーション キャパシティー」が可視化され、リソースと人員の計画が容易になるので、適切なスキルを適切な量で提供できるようになります。多くの CIO にはイノベーションを実施する任務がありますが、そのほとんどがキャパシティーの制約という問題を抱えており、予算とスタッフを新たに獲得してイノベーションを実現できているのは、少数の恵まれた CIO だけです。多くが、ベンダーのポリシーや製品ロードマップを守らなければならないというプレッシャーも抱えています。ビジネス主導型ロードマップに従うことで、期待されるビジネス成果の達成の助けにならない、高コスト / 低品質 / リソース集約型の構想（一部のベンダーのアップグレードなど）は否応なく排除されます。ベンダー主導型ロードマップからの脱却を決断した CIO は、イノベーションのためのキャパシティーを生み出すことができます。

**イノベーションを推進する:** そのようにして生み出された新たなキャパシティーを、ビジネスの優先順位に見合った適切なテクノロジー ソリューションを適切なタイミングで提供するために割り当てることができます。ビジネス主導型ロードマップに従うことで、ベンダー提供のソリューションに限定されず、ビジネス戦略をサポートするクラス最高のソリューションを採用することも可能になります。その結果、変化に対応してビジネスのスピードでイノベーションを実現できるようになり、IT の敏捷性が増して、イノベーションは加速します。また、ビジネス主導型ロードマップでは、時間の経過に伴うサポート要件の変化も可視化することができます。これにより、前もって計画を立て、遅延を回避しつつ、人員を補充したり、ロードマップ上の構想を実行およびサポートするために必要なスキルのギャップを埋めることもできます。

企業の将来性を考慮する: 企業内の他のグループにも増して、IT チームには変化が付きものですが、イノベーションのスピードが上がるにつれて、それに後れをとってはならないというプレッシャーを感じるようになっていきます。CIO は、ますますユーザー中心で相互接続型になってきたアプリケーションについて、動的なポートフォリオの調整を図る必要に迫られています。ビジネス主導型ロードマップに従えば、IT 部門はビジネス目標の達成に寄与しないアップグレードや移行をプレッシャーに感じることなく、現行の安定し成熟した資産の価値と寿命を最大限に活かすことができます。そうすることで、最新化に関する判断を下したり、継続的な変化に対応し、将来的に最高のソリューションと戦略に適応することを見据えた柔軟なテクノロジー基盤を構築したりできるようにもなります。企業のソフトウェア エコシステムの将来性を考慮することにより、ビジネスに柔軟に対応できる IT 部門を実現できます。

## ビジネス主導型ロードマップの属性

優れたビジネス主導型ロードマップがあれば、ビジネスの目標と優先順位をサポートしながら企業のテクノロジーの道のりを計画できます。それはシンプルであるべきですが、IT の取り組みの手順、優先順位、およびタイミングがしっかりと示され、企業の特定の目標に沿ったものでなければなりません。CIO が、企業を前進させるビジネスに必要な柔軟性、俊敏性、成長、および変革を達成するには、以下を実行するロードマップが必要です。

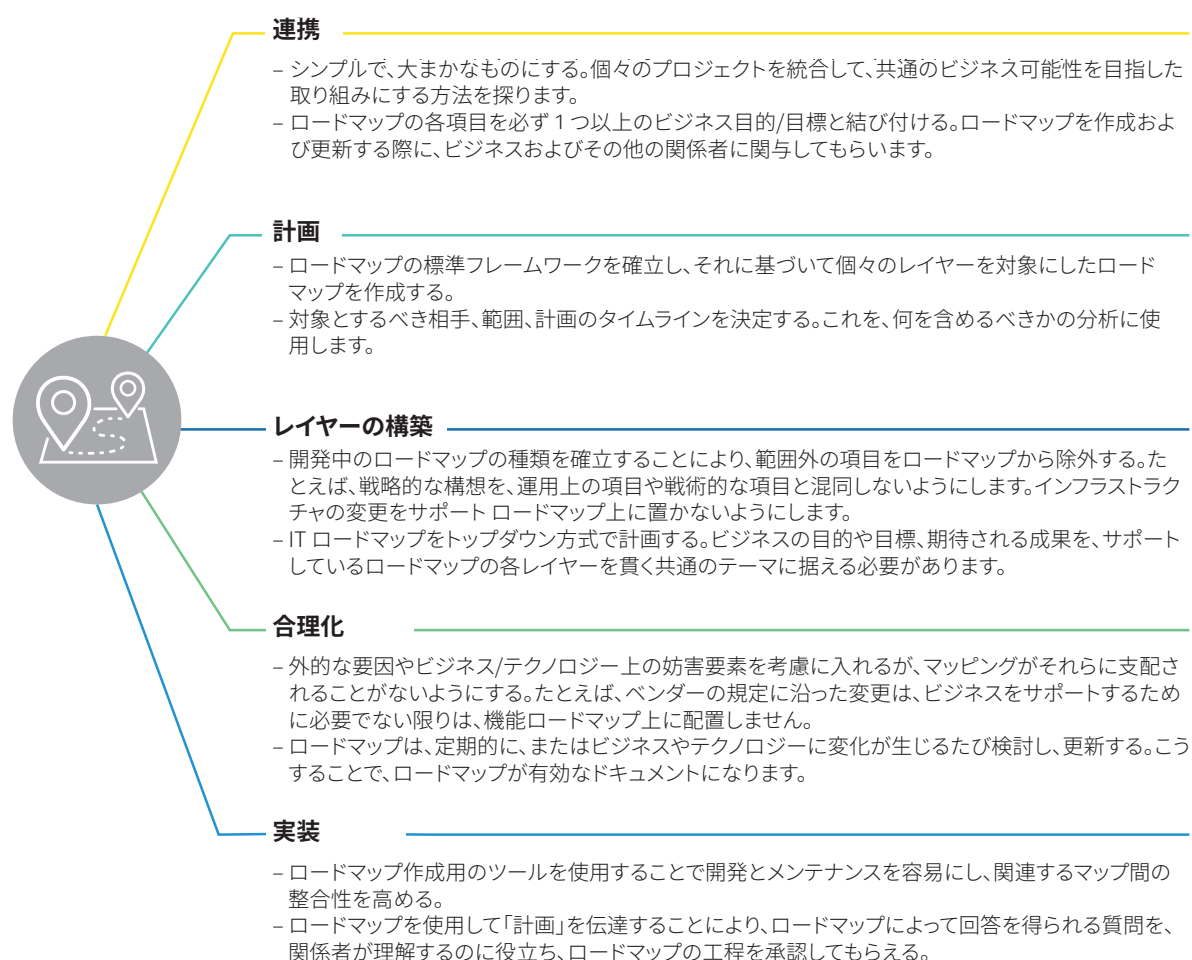
属性	説明
連携とコミュニケーション	基本的な方向性を定め、IT 投資の決定を導く
協調的である	ビジネス目標をサポートするための新しいビジネス機能の優先順位、タイミング、および手順を示す
投資の優先順位付け	ビジネス目標を達成する機能を展開するためのベンダー固有のマップ
シンプルかつ明確である	ビジネスに必要なテクノロジーの種類別に（データベースなど）投資を識別して、外部に起因する変更に対応したり、インフラストラクチャを刷新したりする
価値を最大化する	アプリケーションプラットフォームとポートフォリオの一部をクラウドに移行する際の優先順位、タイミング、手順を示す
キャパシティを可視化する	ロードマップ実行のために必要なサポートのタイムラインを示す
影響力がある	ビジネス目標をサポートするための新しいビジネス機能の優先順位、タイミング、および手順を示す
ベンダー ロックインを排除する	他のロードマップの目的地に到達したときのリスク レベルの変化を示す
IT 部門に主導権を取り戻す	他のロードマップの目的地をサポートするために必要なライセンスの変更を示す
コスト効果が高い	非効率的なプロセスおよび解約への浪費をなくす
目的に見合っている	最高の選択肢を考慮し、既存のベンダー ソリューションにとらわれない



## ビジネス主導型ロードマップを作成する際の 10 のポイント

ビジネス主導型ロードマップを作成する際によくある間違いは、多くを詰め込みすぎることですが、ロードマップをボトムアップ方式で作成するという過ちも犯しがちです。そうではなく、目的地としてのビジネス目標からスタートして、そこに到達できる詳細なルートをとどっていく必要があります。ロードマップは、エンタープライズ アーキテクチャー (EA) 計画の一環であるべきです。ガートナーの James McGovern 氏が『Classify Roadmap Styles to Guide Roadmap Development』の中で述べているとおり、「組織の戦略に結び付けずに、実行可能なロードマップを作り出すことに集中する EA チームは、貴重なインサイトや長期的なメリットを提供することに失敗します」<sup>1</sup>

次に挙げる教訓は、効果の高いロードマップを作成するために役立ちます。



ベンダー主導型アプリケーション ロードマップからの脱却と、ビジネス主導型の IT 投資計画への移行を実現する方法について詳しくは、『[ホワイトペーパー：ビジネス主導型ロードマップで成果を上げていますか?](#)』をご覧ください。この研究レポートでは、組織が、テクノロジー主導型ロードマップから解放される必要性を示す兆候を明らかにしています。また、ビジネス主導型ロードマップを、会社に革新的な成果をもたらす具体的な目的地に結び付ける方法について取り上げています。さらに、ベンダーのアップデートを活用しながらも、自社のロードマップの道筋、優先順位、タイミングがベンダーによって規定されないようにする方法についても説明しています。

<sup>1</sup>Gartner, Inc."Classify Roadmap Styles to Guide Roadmap Development."2018 年 6 月 1 日。

<sup>2</sup><https://www.riministreet.com/jp/delivering-on-bdr>

ビジネス主導型ロードマップの作成に役立つ参考資料:



2025年のSAP S/4HANAに対する意思決定をする際に自社のビジネスのために考慮すべき4つの重要なポイント

<https://www.riministreet.com/jp/sap-s4hana-4factors-ebook?src=Imperative2019>



企業が Oracle との関係とクラウド戦略を再考する理由

<https://www.riministreet.com/jp/enterprises-rethinking-oracle-relationship?src=Imperative2019>

## リミニストリートについて

Rimini Street, Inc. (Nasdaq: RMNI) は、エンタープライズソフトウェア製品およびサービスのグローバルプロバイダーであり、Oracle とSAP ソフトウェア製品のサードパーティ保守プロバイダーとして業界をリードしており、Salesforce® パートナーでもあります。リミニストリートは、エンタープライズソフトウェアライセンスが、大幅にコストを削減し、イノベーションのためにリソースを解放し、より良好な業績結果を達成することが可能となる、プレミアムで、非常に応答性が高い、統合型のアプリケーション管理およびサポートサービスを提供しています。フォーチュン 500 のグローバル企業、中堅企業、公共部門などを含む幅広い業種の組織が、信頼できるエンタープライズソフトウェア製品とサービスのプロバイダーとしてリミニストリートを選択しています。

© 2020 Rimini Street, Inc. All rights reserved. "Rimini Street" は、米国およびその他の国における Rimini Street, Inc. の登録商標であり、Rimini Street, Rimini Street のロゴ、それらの組み合わせ、および TM が付けられているその他のマークは、Rimini Street, Inc. の商標です。その他のすべての商標は、それぞれの所有者の所有物であり、特に指定されていない限り、Rimini Street は、そのような商標の保有者や、ここで参照されているその他の企業との提携、支援、関連性を主張するものではありません。本文書は Rimini Street, Inc. (リミニストリート) が制作したもので、リミニストリートは Oracle Corporation、SAP SE、またはその他の団体による支援を受けていることはなく、公認企業や関連会社でもありません。別途書面に記載のない限り、リミニストリートは本文書に含まれている情報についていかなる責任も負わず、商品性、特定目的への適合性の黙示的保証を含むがそれに限定されないすべての明示的、黙示的、または制定法上の保証を行いません。リミニストリートは、この文書の使用または使用不能によって生じる損害を直接的、間接的、結果的、懲罰的、特別的、または付随的損害のいずれについても責任を負いません。リミニストリートはサードパーティが提供する情報の正確性または完全性に関して何の表明も保証も行わず、この文章に記載された情報、サービス、製品についていつでも変更する権利を有します。A4-JP-020320

## 日本リミニストリート株式会社:

〒163-1030 東京都新宿区西新宿 3-7-1 新宿パークタワー N30 階

電話: 03-5326-3461

Fax: 03-5326-3001

E メールアドレス: [contactjp@riministreet.com](mailto:contactjp@riministreet.com)

ホームページ: <https://www.riministreet.com/jp>