

## ソーシャル・ビジネス — CIOが主役となる時



Vice President,  
IBM Social Business Evangelism  
and Sales  
IBM USA

**Sandy Carter**

### 【プロフィール】

IBM Social Business Evangelism and Salesのバイス・プレジデントとして、IBMのソーシャル・ビジネスのイニシアチブを担当。これまでに「The Most Influential Women in Technology」(Fast Company)、「The Most Powerful 100 Women in Channels」(CRN Magazine)、「Brand Leader of the Year」(World Brand Congress)、「The Top 10 Woman in Social Media」(Altimeter Group)などに選出されている。著作にはベストセラー「The New Language of Business: SOA & Web 2.0」「The New Language of Marketing 2.0: Social Media」があり、2012年12月には新著「さあ、ソーシャル・ビジネスに乗り出そう—ソーシャル・メディア活用が“強い”ビジネスを創り出す」(日経BP社)を発表。

今から10年前、世にe-ビジネスが現れ、それまでのインターネットの概念をがらりと変えました。企業や個人にとって単なる閲覧の道具だったものが、商品やサービスの売買ツールに変わったのです。その時からインターネットは、情報をやり取りする手法ではなく、ビジネスを運営しビジネス・バリューを生み出すツールとなりました。

今日、それと同じことがソーシャル・メディアで起こっています。ソーシャル・メディアは日々の生活に欠かせないものとなり、人と人とのつながり方を変えてしまいました。わたしたちはソーシャル・メディアを通じて人とつながり、言葉を交わし、情報を共有するようになったのです。

現在、インターネット人口は20億以上ともいわれています。米国では今年の終わりまでに、Y世代(1975年から1989年までに生まれた世代)の人口がベビーブーマー(1945年から1959年までに生まれた世代)を超えます。Y世代の96%がソーシャル・ネットワークのユーザーであることや、世界第2位の検索エンジンYouTubeでは検索結果上位20のコンテンツのうち25%は個人が作成したものであることから分かるように、今の世の中がメディアを受け入れる速度は驚異的です。例えば、5千万人のユーザーを獲得するのにラジオでは38年、テレビは13年かかったのに対して、インターネットはわずか4年でそれを達成しました。Facebookに至ってはなんと9カ月もかからずに1億人のユーザーを獲得、iPhoneのアプリは9カ月で10億

回のダウンロードを記録しています。

日本に目を向ければ、インターネット人口は世界第4位、ブロガーの数は世界第3位、オンライン・ビデオ視聴はアジア太平洋地域で第2位となっています。WikipediaによればTwitterなどのソーシャル・ネットワークを使う日本人は全人口の18%、さらに日本の消費者の多くがネット・ショッピングを経験しているといえます。こうした現状を見ると、今この国でB to C およびB to Bのネットワーキングの世界が変わり始めているのは明らかです。

わたしはこれまでに70以上の国を旅してきましたが、どの国を訪れても、今まさに世界が根本的な変革の時を迎えているということを感じます。人々の昔ながらのやりとりで代わり、ソーシャル・ネットワークがコミュニケーションの主流となってきています。Facebookのマーク・ザッカーバーグ氏は、ビジネスの世界に登場した人脈のネットワークを「ソーシャル・グラフ」と呼んでいます。ソーシャル・グラフが描き出すのは、個人とその人脈、そして人脈同士がつながる複雑なネットワークです。この人と人とのつながりの潜在価値はビジネスにまだほとんど生かされていない状況です。ソーシャル・ネットワークのツールや文化を、自社のロールやプロセス全般に行き渡らせビジネス・バリューを生み出す企業が誕生するなら、それこそソーシャル・ビジネスを実践する企業の名にふさわしいといえるでしょう。

## CEOは認識している

経営者たちは「つながり」の重要性を理解しています。各業界の経営者はつながる力を強化して新しい方法で顧客とつながり、社員が効率的に働ける組織に作り変えるなど、自社のエコシステムにおいて競争優位性を高めようとしています。IBMが2年ごとに行っているIBM CEO Study（以下、CEO Study）<sup>\*1</sup>によれば、顧客との対話手段としてのソーシャル・メディア利用率は現時点では16%ですが、今後5年間で3倍以上の57%に跳ね上がり、ソーシャル・メディアはフェイス・トゥ・フェイスに次ぐ第二の手段となることが予測されています（図1）。

※1 IBM Global CEO Study 2012: <http://www.ibm.com/services/jp/ceo/html/ceostudy.html>

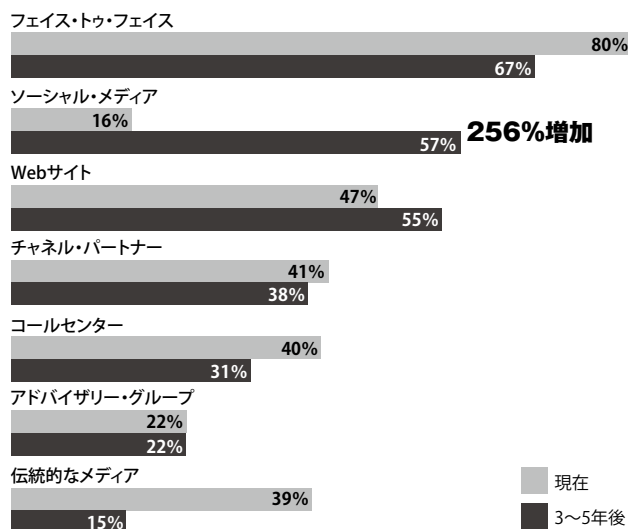


図1. ソーシャル・メディアの台頭

また高業績企業は、組織や社員を「つなぐ」ことが他社との差別化のために重要で、よりオープンな企業に変わっていかなければならないと考えており、その気づきの割合は低業績企業に比べて30%も高いのです。これには、今後3年間の業績を伸ばすために自社に最も影響を与える外的要因がテクノロジーであるというCEOの認識が背景にあります。経営トップがソーシャルによる変革を求めている今日、CIOの役割はかつてなく大きくなっているのです。

## 今がその時—CIOよ、主役となれ

企業がソーシャル化するためには新しい技術が必要です。CIOは、企業の魂ともいえる社員と顧客に大きな影響を与えつつあるソーシャルやデジタルの世界を、いかに

ビジネスに利用するかを考えています。企業のソーシャルシフトが成功するかどうかは、まさにCIOの管轄であるIT投資にかかっているといえるでしょう。この変革のためには、CMO（マーケティング最高責任者）などの事業部門との密接な連携が必須です。

わたしは、CIOにソーシャル技術を使って企業のビジネス・バリューを生み出すことが求められる背景には以下の3つがあると考えています。

- 競争優位性を維持するために、組織は専門知識を蓄積し共有しなければならないこと。
- 製品やブランドに対する顧客の声の影響力が強まり、サービスや品質への期待も高まっていること。
- 人々は仕事と私生活の両方において、いつでもどこでもモバイルでつながることを求めていること。

ソーシャルには非常に大きな潜在価値があり、ビジネス・メリットがあることも明白です。最近のマッキンゼー報告「The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies」によれば、組織運営にソーシャル技術を活用している企業は、社員の生産性を20～25%伸ばしています。またソーシャル・ビジネスの技術を活用し顧客とさらにつながることによって、利幅を60%も広げている小売企業の例もあります。

## CIOとCMOの緊密な連携

IT投資にマーケティングがかかわるようになり、両部門の連携が深まるにつれ、CIOとCMOの密接な協業の重要性が増してきました。企業目標を達成するためには両者が課題と戦略を共有し、イノベーションと効率化を通じて優れたユーザー体験を実現していかなければなりません。

顧客にどうリーチし、どんな関係を築くべきかというCMOの奮闘を理解するのがCIOの務めです。IBMのCMO Studyによれば、今後3～5年にわたりソーシャル・メディアの活用を増やしていくと回答したCMOは82%にも上っています<sup>\*2</sup>。顧客へのシームレスなモバイル体験の提供は、今後さらに重要性が高まるでしょう。IT企業調査のヤンキーグループは、2014年までにオンライン・ショッピングの規模は1兆ドル規模に達し、モバイル・ショッピング

※2 IBM Global CMO Study 2011: <http://www.ibm.com/services/jp/cmo/html/cmoustudy.html>

グは 2,000 億ドル規模になると予測しています。そのトップを走るのが日本です。

故に CMO はソーシャル・メディア上の顧客の発言をモニターするだけでなく、そこに表れている顧客心理を把握し、一対一の対応を行わなければなりません。さらに一歩進めるなら、そうしたやり取りを企業の Web サイトに直接掲載し、顧客がネットワーキングと買物が同時に行える場を提供すべきでしょう。CIO は、IT とマーケティングを統合し、非常に重要なビジネス目標の達成を支援することができます。

今日は誰もが望む情報にアクセスでき、手に入れた情報を瞬時に誰とでも共有できる時代です。この手軽さによって、顧客は自分だけにあつえられた最高のサービスを求めるようになりました。このような企業 - 顧客関係の根本的な変化に CMO は気付いていることと思います。

以下に、CMO と CIO が連携し、Web エクスペリエンス技術で顧客との関係を向上させた事例をいくつか紹介しましょう。

## Cars.com

車の販売サイトを運営する Cars.com は、ソーシャル技術を活用しビジネス・オペレーションにおける 360 度の見える化を達成。この仕組みにより、ディーラーは在庫確認、価格変更、写真管理などを行えるようになり、結果として顧客サービスが向上しました。Cars.com には現在、年間延べ 2 億人のユーザーが訪れていますが、これは 2007 年の時点から約 4 倍にも増加しています。

## Gruppo Amadori

イタリアの高級食材卸売業者 Gruppo Amadori は、ソーシャル・メディア上の露出方法を改善し、若い世代とより直接的なコミュニケーションを行い、自社商品へのファンを増やしています。ミニサイト制作を 40% スピードアップすることで、時間とコストを削減しました。また Gruppo Amadori は、常に最新の顧客情報を保有するデータベースを構築し、顧客ニーズを正確に把握しています。

## ベルリッツ コーポレーション(以下、ベルリッツ)

ベルリッツは世界に 550 以上の拠点を擁し、企業や官公庁、学生などを対象に高品質の言語教育を中心にグローバル・リーダーシップ研修などをメニューに加え幅広くビジネスを行っています。同社はソーシャル技術を活用し、12,000 名にも及ぶインストラクターや社員の情報共有能力

を高め、グローバリゼーションを加速させています。またソーシャル・ネットワーキングのダイナミックな機能により仕事の生産性や社員の満足度も高まっています。プロフィール、Wiki、ブログ、その他のソーシャル・ネットワーキング・ツールを活用して、必要な専門知識を得ることも可能です。さらに全社員の専門知識やナレッジをプールし、より多くのユーザーから素早くフィードバックを受けることで、教材開発のライフサイクルを短縮しました。タグやコメント、レーティング、コミュニティーといった機能を活用し、人々の素晴らしい知力や判断が商品開発に取り込まれました。ユーザー・ニーズに合ったカリキュラムは、全世界で利用されています(本誌 14 ページ以下:インタビュー①参照)。

## パナソニック株式会社(以下、パナソニック)

家電業界で高い市場シェアを誇り、技術力でもトップクラスのパナソニックは、2018 年までにエレクトロニクス業界 No.1 の「環境革新企業」となることを目標に、グループ事業再編などの基盤づくりを実行し、グローバルに IT 環境の整備を推進しています。社員がソーシャル・ビジネス・サービスを使い、全世界の顧客、パートナー、サプライヤーと効率的に連携してコミュニケーションを推進することは、新たな顧客価値の創造につながっています。ソーシャルの力でプロジェクト・チームをグローバルに結び付け、商品リサーチ、開発、営業などがベスト・プラクティスを共有できるようになれば、パナソニックの競争力はさらに高まるでしょう。

## どうやって始めるのか?

### —ソーシャル・ビジネス・アジェンダの作成

経営層はソーシャル・ビジネスを実践する上での企業目標を正しく定義し、目的に沿って入念に計画を立てなければなりません。ソーシャル・ビジネスの展開には、企業文化、組織、技術への配慮が必要です。

ソーシャル・ビジネスへのアジェンダを作成することは事業計画の遂行にも役立ちます。ソーシャル・ビジネス・アジェンダは、以下の「A」「G」「E」「N」「D」「A」の項目に沿って自社の現状に合わせて策定します(図 2)。

#### A- 組織の目標や文化を整合させる

##### (Align Organizational Goals & Culture)

顧客と社員のつながりをより強化し、透明性の高いオープンな組織にするためには、このステップを過小評価しては





図 2. ソーシャル・メディアの AGENDA

いけません。まず IBM の「ソーシャル・コンピューティング・ガイドライン」を参照してください<sup>※3</sup>。ソーシャル・ビジネスによる価値を最大化するために、このステップは非常に重要です。CHRO (Chief HR Officer: 最高人事責任者) や CMO と連携しながら、ビジネスのコアとなるプロセスや、ビジネス・バリューを生み出すマーケティング、営業、商品開発、カスタマー・サービスなどの部門から取り組み始めましょう。ソーシャル・ビジネスの技術を導入するためには、明確な企業目標が必要です。経営陣はソーシャル・ビジネスを支える企業文化を実現するために、現在の組織間に立ちはだかる壁を打ち壊す計画を立てることが大切です。ちなみに、わたしの好きな言い回しに「Culture eats strategy for lunch (企業文化には戦略を簡単に打ち負かしてしまう力がある)」というものがあります。企業文化を変えていくためには、広報部門や人事部門と連携しましょう。ソーシャルは、「企業文化を『変える』のではなく『暴き出す』もの」ともいわれます。IBM が提供する企業文化評価に合わせて、正しい一歩を踏み出しましょう。

※3 ソーシャル・コンピューティング・ガイドライン: <http://www.ibm.com/ibm/jp/about/partner/scg.html>

### G- ソーシャル・メディア上で信頼関係を築く (Gain Social Trust)

自社のファンや友達、フォロワーを見つけ、ティッパー (オンラインとオフラインの顧客や潜在顧客に影響を与える人) や最も影響力のある顧客、外部のグループなどから自社の親友を作ることにフォーカスしましょう。ソーシャル・メディア上における信頼関係とは何か、それをどのように浸透させていくのかを考えます。

### E- 体験を通じてつながる (Engage through Experiences)

自社が顧客や社員とどのようにつながるのか、そのためにゲーミング、バーチャル・ギフト、位置情報サービス、モバイルなど、ほかでは味わえない極上の経験をどのように活用するのかを考えます。顧客や社員と真に“つながる”ために、個人としての彼らを理解するとはどういうことなのかを学ばなければなりません。彼らは何を望んでいるのか? 隠れたニーズとは何なのか? 言葉になっていない欲求とは? 次に実現したい願望とは? 商品や、専門知識、新しい仲間、コネクション、アドバイスなど、つながりの基盤としてはさまざまなものが挙げられます。

### N- ビジネス・プロセスをネットワーク化する (Network Your Business Processes)

ソーシャルの手法をどのようにビジネス・プロセスに組み込んでいくか考えます。例えば、カスタマー・サービスであれば、顧客が抱えている懸念を解決するために Twitter を利用したり、製品開発であれば「クラウドソーシング」を活用したり、顧客のロイヤリティを高めるためのマーケティングにはコミュニティーを採用することもあるでしょう。

### D- 評判管理とリスク管理の体制を整備する (Design for Reputation and Risk Management)

これは経営層レベルにとって最も重要なエリアです。自社のブランドをオンライン化していること、社員が自社のブランド擁護軍となること、顧客が自社のマーケティング部門となることのリスクを管理していかなければなりません。その価値はリスクに勝ります。最悪の事態にどう備えるか十分に計画を立て体制を整備しながら、ソーシャル・ビジネスの価値を存分に享受できるようにしましょう。

### A- データを分析する (Analyze Your Data)

ソーシャル分析は最新の流行です。常にソーシャル・メディア上の自社に関するセンチメント (感情) のパターンを読み、誰がティッパーなのかを見つけ出し、傾聴することが必要です。

そして最後に、ソーシャル・ネットワーキング、ソーシャル分析、コンテンツ管理などの広範なソーシャル機能を備えたソーシャル・ビジネス・プラットフォームを自社に導入します。コアとなるビジネス・プロセスとソーシャル技術

を融合させるには、「プロセス統合」「ガバナンス」「ライフサイクル管理」に対応したセキュアなプラットフォームであることが大切です。テクノロジーこそ他社との差別化の鍵です。ソーシャル技術を適用してこそ、企業はソーシャル・ビジネスを成功させ、競争に勝つことができます。ソーシャル技術により、企業は顧客とのつながりを作り、育て、それを自社のビジネスに活用することができます。また、組織間の壁やヒエラルキーが取り除かれ、社員がタイムリーに協同し、分析データに基づいた意思決定を行い、素早くかつ効率よくプロセスを回すことができるようになるでしょう。単刀直入に言えば、この新しいソーシャル技術により、取引、共有、開発、評価、ディスカッションなどの業務を、これまでのように制約や障害を感じることなく、望み通りに行えるようになるのです。

ソーシャル・ビジネスの技術は、その中核機能である「交流」「洞察」「コンテンツ」を活用し、アプリケーションの連携技術を拡張してそのアプリケーションやデータを「ソーシャル化」します。言い換えれば、ソーシャル・ビジネスの技術は進化するものであり、既存のツール内に融合され、エンドユーザーがより一層連携して目標を達成することを可能にするのです。

ソーシャル・ビジネスにはテクノロジーが不可欠です。テクノロジーこそ企業に変革をもたらし、生産性を高め、革新的たらしめ、顧客志向を実現するのです。ソーシャル技術を活用して、ベンダーや顧客、社員のネットワークを完全に統合し、新しいよりよい関係を構築している企業こそが、ソーシャルな企業といえるでしょう。

ソーシャル・ビジネスを実現するために、どのテクノロジーを採用するのか熟考してください。これはCIOとIT部門が大いに貢献できる場であることを強調しておきます。企業でソーシャル・ビジネス・アジェンダを作成するに当たっては、CIOはCMOやCHROをリードする重要な役割を担うのです。

以下に、AGENDAがいかに組織にインパクトを与えるか、見ていきましょう。

## 事例:IBMのソーシャル・ビジネス

IBMがソーシャル化に取り組むに当たり、AGENDAのフレームワークをどのように利用したのかを説明します。すべてのステップにおいて、CIOとCMOが連携して取り組みました。

### A- 組織の目標や文化を整合させる

IBMシニア・バイス・プレジデントのステイブ・ミルズは、IBMの最も大切な価値は「IBMやIBMのエコシステムの集合知であるコーポレート・メモリーである」と言います。組織の目標や文化を整合するために、IBMは「ソーシャル・コンピューティング・ガイドライン」に沿ってプロジェクトを進めました。結果として、革新的なソーシャルの活用とそこから得られた実績が認められ、数回にわたりフォレストラー・グランズウェル賞に輝きました。

### G- ソーシャル・メディア上で信頼関係を築く

特に大きな効果は、これまでのコラボレーションの障害（サイロ化したデータ・ストレージ、不要eメールの山など）を除去できたことです。従来のピラミッド構造の組織もフラット化でき、ビジネスのスピードも以前より早まりました。組織がフラットになったことで、IBM社員はグローバル・レベルで素早く協力し合うことができ、自身の仕事に対して権限を持っていると実感できています。

### E- 体験を通じてつながる

「至る所でつながる（Social Everyplace）」という方針は、社員が毎日使用するツールと主要なソーシャル・サービスとを統合することで、ソーシャル・ソフトウェアの適用を促進し、ソーシャル・ビジネスの実践を成功に導きます。こうしたIBMにおける取り組みは、モバイルやゲーミング、その他の革新的な手法を使い、IBMと顧客、そしてIBMと社員をつなげています。

### N- ビジネス・プロセスをネットワーク化する

在宅勤務やマトリックス報告システムといったさまざまなIBMの人事施策は、コラボレーションのための必要条件を満たしてきました。社員の勤務地はそれぞれでタイムゾーンも異なります。また6年間で86社ものソフトウェア関連企業を買収したため、知識を保持しながら企業文化を変えてイノベーションを促進する新しいビジネス・モデルが必要でした。

その新しいモデルでは、「集合知」を生かして以下の主要なビジネス・イニシアチブを達成したのです。

**人事:**社員が同僚に対して即座に賞を贈ることができるシステム「BlueThx賞」を実現。グローバルのマネージャー同士がよりよいマネージャーになることを目的として学び合うコミュニティーを設立。

**営業**：最新のセールス案件情報を共有するためのコミュニティ「IBM Collaboration Solutions Community」や、主要なエバンジェリストが必要な情報を得るためのプラットフォーム「エバンジェリスト・コミュニティ」を設立。  
**マーケティング**：Smarter Planet コミュニティを通して、関連するすべてのプレゼンテーション、マーケティング資料にアクセス可能。

**CIO オフィス (iPhone コミュニティ)**：IBM のサポートのフリーダイヤル (800) が正式には iPhone に対応していないため、「オープン・コミュニティー」を推進する企業イニシアチブをサポートするために「集團の知恵」を利用。

#### D- 評判管理とリスク管理の体制を整備する

IBM が 2012 年に実施した Global Reputational Risk Study によると、会社の評判に傷を付けることほど収益に悪影響を及ぼすものはありません<sup>※4</sup>。IBM の CMO であるジョン・イワタは「いつか近いうちに、すべての企業にかかわるすべての社員、退職者、顧客、ビジネス・パートナー、投資家などが、その企業に対する自身の実体験に基づいた意見を共有するようになるでしょう。そのような世界では、企業の社員全員が会社の価値を心から理解し支持していなければ安心できません。社員には、社内外にメッセージを発信するブランド大使になってもらうのです」と言っています。社員はまさに、企業の顔であり、社会とのつながりを象徴するものです。IBM では、社員が真のブランド大使となるよう教育し保証することで評判管理とリスク管理を行っています。

※4 2012 Global Reputational Risk and IT Study : [http://www.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/risk\\_study-2012-infographic.html](http://www.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/risk_study-2012-infographic.html)

#### A- データを分析する

コミュニティの活発さや成功の度合いを確認できるように、コミュニティ管理者にフィードバックを提供しています。

IBM はソーシャルの活用にビジネスの価値を見だし、IBM 全体においてソーシャル・ビジネスを展開しています。

### IBMの優位性

IBM はこれまで、さまざまな業界のリーディング・カン

パニーと協業して、ソーシャル・ビジネスの実績を積み上げてきました。わたしたちは、以下に挙げるお客様やフォーチュン 100 に名を連ねる企業の 6 割以上のお客様と協業し、並外れた価値のあるソーシャル体験、Web 体験を社員や顧客に提供してきました。

- 世界の大手銀行および小売業 10 社のうちの 8 社
- 世界最大規模の通信会社 12 社
- G8 参加国の 500 にわたる行政機関

IBM は、すべての機能性を網羅した世界で唯一の「ビジネス・エンゲージメント・プラットフォーム」を提供します。テクノロジーとサービスを連動させたこのプラットフォームは、エンタープライズ・レベルでのソーシャル・ネットワーキングの機能、ソーシャル分析機能、シームレスなコンテンツ管理機能といった、企業におけるソーシャル・ビジネスの展開に必要な機能をすべて備えており、オンプレミスかクラウドかにかかわらず、無数のビジネス・アプリケーションの上にこれらを統合することができます。高いセキュリティ・レベルを誇るこのプラットフォームは、プロセス統合、ガバナンス、ライフサイクル管理にも対応し、ソーシャル技術を企業の中核となるビジネス・プロセスに確実に結合させます。

このプラットフォームは企業の適切な顧客アプローチを可能にし、ビジネス・プロセスの隅々にまでソーシャルの力を浸透させます。戦略、企業文化、プロセス、統合の各分野で IBM の世界レベルの支援サービスと共に、コネクションとコラボレーションを促進する最高峰のソリューションとアプリケーションも提供します。これにより、単なるツイートやチャットを超えて、業界をリードするために必要な機能をすべて備えた持続可能な競争優位性を提供します。

### ソーシャルの力を企業の中核に

ソーシャル技術の台頭は、インターネットの普及よりもさらに大きな変革です。そこでは CIO がプロジェクトの主役です。事業部門と連携し、ソーシャル・グラフに映し出された人のつながりをビジネスの新しいやり方と考える新世代の社員や顧客の要望に応えながら、他社との差別化を推し進め競争優位性を確立するのです。それにはソーシャル技術が不可欠です。ソーシャルの力を企業の中核に注ぎ込むために、積極的な取り組みが今、必要とされているのです。