

IBM Institute for Business Value

オープン環境における業務

アプリケーションの開発・管理における「Time to Value」の短縮



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Patrick Howard, Ed Lovely, Susan Watson

不安定な経済情勢、急速な技術進歩、世界的な人材プールの拡大という社会情勢によって、企業の経営や連携のあり方にこれまでにない変化が起きている。企業のグローバル化や全社的／越境的な連携体制の複雑性に加え、多国籍企業の発展に伴い、アプリケーション管理も転換を迫られている。これからの新しい経済環境は、透明性、信頼性、人材、チームワークを基盤にするものになると考えられる。IBMが導入したオープン・コラボレーション・モデルは、当社の専門家たちが、コミュニティを通じてより迅速かつ効果的に協働、連携、意思伝達、イノベーションを行っている。これらは全てグローバル統合された仮想ワークスペースを背景に成立しており、そこでは当社内だけでなく、当社のステークホルダーやお客様を考慮した「Time to Value（価値を生み出すまでの時間）」の短縮を目指す。

ソフトウェア業界が出現した1940年代以降、アプリケーション管理は主として同じ社屋内の専門リソースによって行われてきた。80年代までには、サプライチェーン管理、カスタマーサービスシステム、小売流通ネットワークといった基幹ビジネス・プロセスへの大々的な設備投資が重なり、ソフトウェア・エンジニアリングの生産性およびITの効率性が優先課題となった。

その過程で企業が直面したのは、企業リソースとして価値を高めるアプリケーションの影響を適切に管理し、測定する方法を設けることだった。それにもかかわらず、80年代においてアプリケーション開発管理（ADM）はおおむね社内の業務機能の一つと見なされた。これは費用のかかる方法だった上、企業の期待もそれほど高くなかった。しかも技術レベルには統一性がなく、信頼できる評価基準もごくわずかしかなかった。

90年代に入り、Webが登場してからというもの、多くのエンタープライズ・ビジネス・モデルでソフトウェアが中心的役割を担うようになった。これにより、企業に

よる市場参入の効率性が上がり、より効果的なカスタマーサービスや新しい収益源の創出が可能になり、ADMでもプロセスや技術面の専門性が高まった。しばらくすると、社外のサービス・プロバイダーと契約を結び、その専門性を取得・利用するアウトソーシングが、費用効果の高いビジネス・モデルとして浮上してきた。

「企業横断的」なモデルが新たな資本供給源を切り開き、ITサービスや慣例を著しく改善した一方で、多くの企業はTime to Valueの短縮に取り組んだ。¹ この時期、レガシーシステムのサポートが企業にとって重荷となり始め、成熟市場の企業はやむを得ず、低コストでありながら高度の技術を有するインド、中国、メキシコ、チェコ共和国といった国々のITリソースを選択するようになった。しかし、企業の多くは時間的、空間的に離れた環境でチーム業務を遂行する難しさに対応しきれなかった。そのため、「労働裁定」（国内よりも賃金の安い諸外国へ業務をアウトソーシングすること）が持つ価値は低下したが、競争は加速し続けた。

1. 「Time to Value」とは、企業が製品やサービスの有形資産価値を見いだす前に生じる取り組み、障害、時間、リソース、計画、変革などの総称を意味する概念である。

Time to Value の短縮

今日の成功は、「所要時間」「成果から得られる価値」という二大要因によるところが大きい。言い換えれば、スピードとパフォーマンスである。ボストン・コンサルティング・グループのジョージ・ストーク氏が、著書「Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets (タイムベース競争戦略—競争優位の新たな源泉 時間)」の中で示した実証報告では、競合他社に対し「2倍の優位性」を備えた企業は、業績上「3倍の利益」を獲得するという。²

当然のことながら、今日のように広く分散されたエンタープライズ環境では、時差や場所に関係なく意思伝達、連携、イノベーションを継続しなければならず、Time to Valueの短縮が必須となる。アプリケーションの開発管理では、専門性を備えた個人とチームが連携できる能力が極めて重要であり、今やアプリケーション・ソフトウェアがエンタープライズ・レベルの戦略とプロセスを支える根本的な役割を担っている。IBM社内でも、製品発売、カスタマーサービス戦略、サプライチェーン・プログラムをはじめとする主要な取り組みに必要不可欠となっている。

レガシー・アプリケーションや新アプリケーションによって業務機能の提供サイクルを加速化することが、社内のみならずパートナーやお客様を考慮したTime to Valueの短縮に役立つ。しかし、その実現にはIBM全社および取引先まで含めた橋渡しする能力が必要だった。多種多

様なリソースを備えた世界的なコミュニティという概念によって、費用対効果の高い方法で専門性に優れた人材の確保、「follow the sun (太陽の動きに合わせて、常に安定したサービスを提供する)」の考えに基づいたソフトウェア開発プロセスの実践、およびチームの連携強化を実現する新たな機会を獲得した。

今日では、オープンソース・モデルとソーシャル・ネットワークを利用してアプリケーションの開発管理を次段階へ引き上げ、一刻を争う業績目標の達成に役立っている。こうしたコミュニティ・ベースのコラボレーション環境はテクノロジーから生まれ、ソーシャル・ネットワークワーキング・コンポーネントにサポートされている。そこには社内外からビジネスや技術のエキスパートが集まり、意見交換、問題解決、イノベーションの模索、より優れた価値の提供を、適切にリアルタイムで実現している。こうした活動の全てを支えているのは、知的資本、専門性、信頼性、効率、成果を重視するオープンソース・フレームワークであり、それは主に生産性と業務能力の向上、時間ベースの成果による利益拡大、才能ある個人や集団の士気を高めることを目指している。

知的資本、専門性、信頼性、効率、成果を重視するオープンソース・モデル

オープン・コラボレーションの約束

世界を舞台にしたビジネスが複雑性をはらむことは明らかであるが、特にソフトウェア・エンジニアリングの場合はその傾向が強いと言える。多国籍企業からグローバル統合された企業への転換を進めているIBMでは、社員の効率性と業務履行の改善に向けていくつかの対策を講じている。

• 実行可能性

世界各地に分散するチームメンバーに対し、透明性に優れたオープン・コミュニティでより効率的に計画、実行できる環境を与える。

• 評価およびインセンティブ

リソース消費だけでなく、個人やチームの注目を生み出された成果に集めるマネジメント・システムを導入する。

• 事例、方法、ツール

ソフトウェア・エンジニアリングという本質的に複雑な業務を簡易化し、より円滑に同時進行させる能力を導入する。

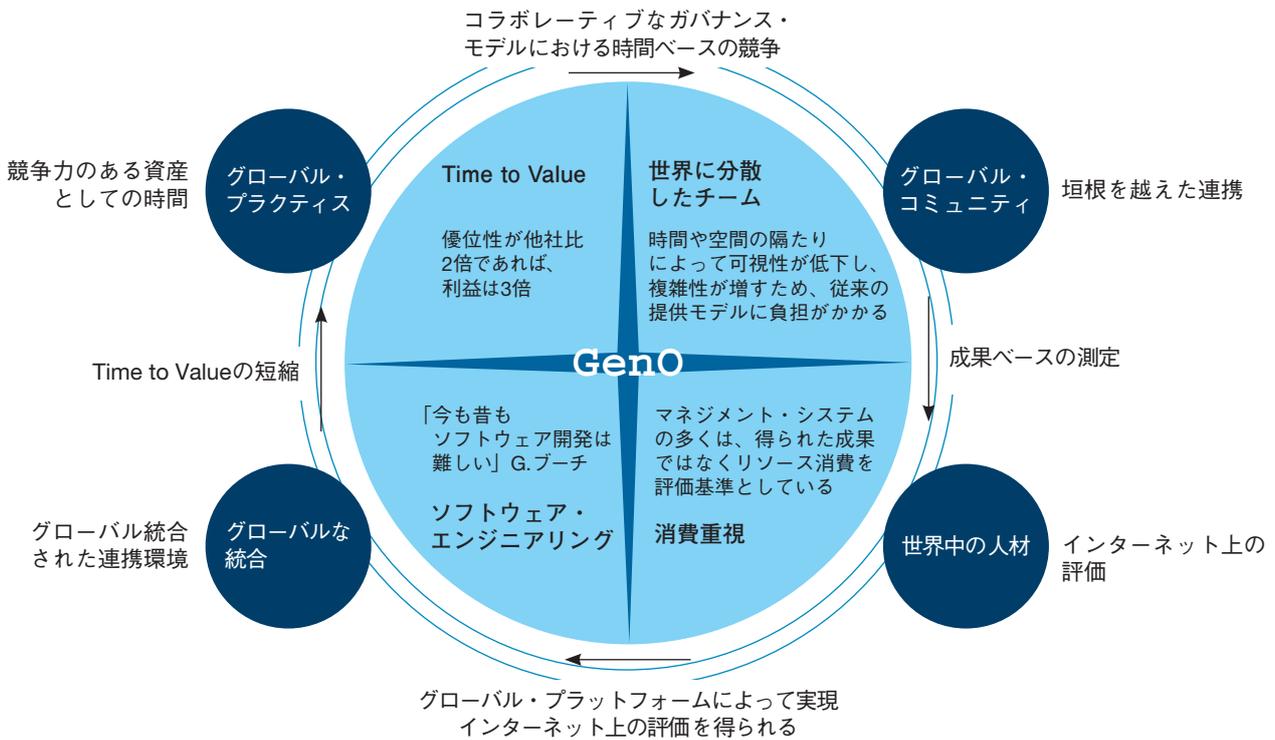
これらの課題への取り組みは全く新しいアプローチを意味し、グローバルなサービス提供の観点からADMプロセスを再検討し、改変するなど、業務の万全な調整が必要となった。

社内で「Generation Open」または「GenO」として知られるアプローチはこうして生まれた。これは正式な製品名、サービス、オフリングではなく、むしろ、新世代技術に支えられた世界規模のオープンな人材ネットワークを通じて、エンタープライズ・アプリケーションを提供する新たなパラダイムと言える。これによって状況に応じたコラボレーションが可能となり、広範囲の可視化が実現する。また、専門家は提供された価値に基づいて差別化を図り、各自のインターネット上の評価を高められる。これはいわば、ソフトウェアの開発・提供のプロセスにソーシャルネットワーキングの事例を適用したものである。その上、時間性能の目標改善にもつながった。

オープン・コラボレーション：IBM社内の実践例

第1段階のオープンソース・モデルから、次のような優れた成果が得られた。

- IBM社内の140を超えるオープン・コミュニティと1万人以上の専門家が所属する新しいガバナンス構造
- サイクル・タイムを30%以上短縮
- テスト局面における欠陥の20%減
- プログラム開始後6カ月以内のコンポーネント再利用率0.18%増



出典：IBM グローバル・ビジネス・サービス

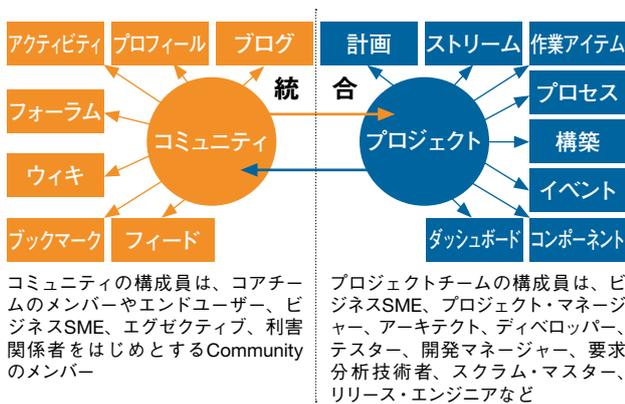
図1：IBMオープン・コラボレーション・モデル

適切な状況で時間と人材を最適化

ADMプロジェクトの成功には、多くの専門分野にわたるスキルと状況に応じたチームベースの連携が必要とされる。Generation Openモデルは特定のビジネス・プロセスや業務課題に応じた連携ツールを担当チームへ提供し、時間と人材の最適利用に重点を置く。ビジネス・モデリング、アプリケーション・デザイン、コーディング、テストなどの担当者は手元の作業に集中でき、可視性の高い環境で効率的に連携しながら、当該プロジェクトの成果に基づいた業績の差別化を図れる。稼働率とリソース消費に優秀な人材を一括投入するのではなく、チームの関心を企業の利益と同調させるという発想は、非常にシ

ンプルなものである。

コンポーネントの納品にあたり、専門家やチームリーダーは、サイクル・タイム、スピード、品質、再利用などの目標に照らし合わせた成果を報告する。これに応じて企業は一刻を争う販売目標や業績目標を達成できる。IBMが導入するADMオープン・フレームワークは、元来、コミュニティ意識を実現、促進させるものである。これはソフトウェア業界で人気が高まっているオープンソース環境を部分的にモデル化したものであり、ユーザーによる資産の創出、統合、共有、再利用がシームレスかつ透明性をもって実行できる。



出典：IBM グローバル・ビジネス・サービス

図2：軸となるコミュニティ・ネットワークおよびガバナンス体制

「オープン環境」における連携

「IBM Global CIO Study 2009」における「The New Voice of the CIO」の中でエグゼクティブたちは、コラボレーション、ユニファイド・コミュニケーション、ソーシャル・ネットワーキング・ツール、Web 2.0、クラウド・コンピューティングなど³が今後の新興プロジェクトであると指摘している。こうした所見は、アプリケーションの開発管理をはじめ現在の企業のほぼ全ての分野でオープン・コラボレーションが担うようになる重要な役割を示唆するものである。

Generation Openモデルはより効果的なコラボレーションを助長する機能を持つ一方で、コミュニティ・ネットワーク、インターネット上の評価、業績・期日、透明性、ベストプラクティス、適した変革管理の6大原則に合わせて十分に調整されたシステムでもある。そして、世界に分散するチームの「時計」を合わせ、納期を守り、進行段階で遭遇する無数のリスクを乗り越えることによって、成果を生むための時間の改善を目指す。

Generation Openによる Time to Valueの短縮に関する2つの実践例

IBMファイナンスは、Generation Openモデルの利点をいち早く取り入れた事業部の一つである。プロジェクトチームは初期のパイロットの一環として、国境を越え、全社を横断する12のコミュニティを設立した。これらのコミュニティ間で進められたオープン・コラボレーションの結果、世界各地で使用されているファイナンス・アプリケーション（上位100種のファイナンス・コンポーネントを含む）がサポートする全ての資産が特定、再編され、さらに社内全体のOrder-to-cash（受注／入金）プロセスが標準化された。中でも、CIOのオフィスが監督したプロジェクトでは、サポートするファンクション・ポイントが3倍増になったにもかかわらず、コストは半減した。⁴

IBMマイクロエレクトロニクス事業部は、サプライチェーン計画に「Total Order Management」というアプリケーションを使用している。これは、複数の開発・強化プロジェクトと継続的な保守サポートを伴う。米国、ベラルーシ、ブラジル、中国などの22カ国に分散するチームがGeneration Openモデルを導入し、教育や測定基準へのオープン・アクセスを得た。これらのチームはコーチングやコラボレーションのスキルを活用し、ロシアや中国の同僚に対するスキル開発を行っている。Generation Openの導入は、コミュニティを通じて社員同士が技術や方法を教え合うだけでなく、20%のコスト削減も実現した。⁵

コミュニティ・ネットワークは、ガバナンスや実行モデルに不可欠である。例えば、IBMでは業務の管理、提供、評価のための基本環境に相当する仮想コミュニティを構築し、迅速で効率的な連携や情報共有を行っている。それぞれのコミュニティには一連の目標に対する業務上、財務上の責任があり、コミュニティ・リーダーたちは、それらの目標達成に必要な業務を統括する。

IBMのモデルでは、効果的な意思決定と、成果の簡易化に必要なビジネスおよび技術のエキスパートがコミュニティへ結集する。コミュニティは、イントラネット、インターネットのフォーラム、インスタント・メッセージ、ライブラリ、ブログ、ウィキなどのソーシャル・テクノロジーによってサポートされている。

また、コミュニティは「公開」されているため、透明性に優れた環境で運営されており、全世界のコミュニティ・メンバーが、職務、課題、期限、進捗状況、成果を確認できる。コミュニティ・リーダーは、限りあるリソースで時間制約のある目標に対応していることを認識し、目標達成と成果の最適化に向けたトレードオフの権限を与

えられている。このようなガバナンス・モデルは業務遂行を改善し、専門家の知識とスキルを統合した、より効果的なグローバルチームを生み出す。

コミュニティや専門家が与えられた価値に基づいてそれぞれの業務を差別化することが、インターネット上の評価の構成概念である。例えば、IBMモデルはコミュニティや国、あるいは全世界を対象にレベル別の認証プログラムを数多く提供し、実現した成果とそこから得られる評価を重視している。コミュニティ・メンバーは「Blue Card」を使って年中いつでもその成果をカタログ化でき、過去6カ月間の獲得ポイントが世界ランキングに組み込まれる。マネージャーはBlue Cardから得られる情報を基に頻繁にフィードバックを与え、成果を認知し、プロジェクトへの貢献度を確認する。コミュニティ・メンバーは社内ウィキによって、優れた仕事を成し遂げた同僚を推薦し、その労を公の場でねぎらうことができる。

そのプロセスはシンプルであり、至って「軽量」と言える。コミュニティ・メンバーが終了した仕事の成果は全て報告され、四大目標に則して採点される。サイクル・タイム、スピード、品質、再利用に関連するこれらの目標は、それぞれの仕事およびアプリケーション・システムの開発・管理に携わる専門家に共通のものである。これらの組み合わせによって、品質を妥協することなく、課題処理の加速化、効率化の確認、トレードオフの決定といった包括目標を強化できる。これと同様に、作業課題の定義付けも重要である。あらゆる作業の定義が明示され、40～60時間に細分化される。これによって、プロジェクトに要する統合されたコンポーネント群に最適なかたちで要員を投入できる。

IBMのグローバル・マネジメント・システムをさまざまな方法で拡張した Blue Card プロセス

・社員

あらゆる専門家は、プロジェクトにおける自らの価値を実証する機会を与えられる。そのプロセスで専門家はそれぞれの業績を差別化し、評価を構築できる。ソーシャル・ネットワーク化された環境において、このインセン



出典：IBM グローバル・ビジネス・サービス

図3：専門家に対して成果を年中いつでもカタログ化できる Blue Card

タイプは極めて有効であり、社員は作業期間の短縮、ポイント獲得、オープン・コミュニティでの位置付けを高めることに励むようになる。IBM社内の再利用に関する事例としては、新たな提供モデルの発足から6カ月以内に、複数のコミュニティにまたがって4,000を超える新たな資産が専門家に提供、再利用された。⁶

• 業績および期日

分析エンジンを利用してオープン・コミュニティにまたがる業績パターンをマッピングし、ベストプラクティスの共有に注力する。業績報告の副産物である「軽量」分析は、あらかじめ設定されたWebベースのインターフェースを使用し、プラットフォーム全体の業績関連データの抽出、適用、共有を容易にし、ソフトウェアのグローバルなサプライチェーンを微調整する。コミュニティ・リーダーたちは、必要な洞察や情報（世界的なコンポーネント提供の成果、コミュニティのランキング、リーダーシップのランキング、サイクル・タイムを達成あるいは上回った作業の割合、消費資産、再利用による節約、実費と予算の比較、所要時間など）を収集、抽出し、目標に沿って作業をマッピングする。全過程にわたって、リーダーシップ、ガバナンス、経営統制におけるCIOの役割は重要である。

• 透明性

連携環境では信頼と人材に加え、透明性が不可欠であり、オープン・コミュニティの中ではそれが顧客向けソフトウェアの開発、提供に尽力する社員の最高のパフォーマンスを引き出す重要な役割を担っている。知識、信頼性、書面による意思伝達のスキル、協調性、専門性などのレベルを測るには、ブログ、ウィキ、ソーシャル・ネットワーク、タグなどの補助的ツールが役立つ。⁷ 例えば、コミュニティ・メンバー間で知識や情報を共有し、コンテンツの編集、一般Webページに掲載されている文書の検索などを許可するウィキは、ソフトウェア・エンジニアリングの貴重なツールである。ナレッジ・パスや同僚間の知識交換は、コミュニティ全体の教化につながり、コミュニティに記録を残すことでADMの能力レベルを分析、追跡することができる。

これらの要素を支えるコア・テクノロジーは、ADMのライフサイクルを通して、可視性、コンテキスト、コラボレーション、再利用を可能にする。コミュニティ・メンバーが互いに結びつき、情報が行き交う完全な連携開発環境では、全ての作業アイテム（デザイン、コード、テスト）と業務の割り当てが明示され、それらへのアクセスも可能である。カスタマイズ可能なWebベースのダッシュボードを使えば、評価指標の追跡、レポート入手、プロジェクトの区切りや進捗状況の確認をチーム内でリアルタイムに行える。この機能によって、モデル内で活気を呈すコミュニティや継続的に業績問題に直面するコミュニティを見分けられる。また、コミュニティの業績を高め、Time to Valueの短縮目標達成に向けて、マネジメント・チームはコミュニティ・リーダーと協力し、必須スキルの開発、システムのリファクタリングなどの取り組みを加速できる。

時間と価値の評価

IBM Generation Openモデルは、リソースの生産性と機能性の向上に関するもので、タイムベース業績による利益拡大、社内外に閉じ込められた才能の解放を目指している。当該モデルの優位性は次の項目に支えられている。

- コラボレーティブなガバナンス・モデル
- グローバルなデリバリーフレームワーク
- テスト駆動開発 (test-driven development; TDD) とコンポーネントベース設計 (Component Based Design; CBD) のアジャイルな方法論
- ソーシャル・ネットワーキング・システム
- 成果主導のアプローチ
- 人材管理と「スコアカード」
- プロセス重視
- コラボレーティブなアプリケーション開発管理のためのテクノロジー・プラットフォームによる透明性

他社の事例

オープンなフレームワークによって、Time to Value戦略を成功させている企業やソーシャル・ネットワークの事例を見てみよう。これらのフレームワークは、継続的なイノベーション、知識の増加、コラボレーション、才能集団の力によって躍進するコミュニティをベースとしている。

Amazon.comは、オンライン通販に特化した世界的な小売大手である。同社のオープン・コミュニティには一連の使いやすいツールが導入され、大規模な出品者グループをサポートしている。また、会員は商品のランキング、お勧め度、カスタマーレビューなどを投稿できる。

Facebookは、世界屈指のソーシャル・ネットワーキング・サイトであり、世界人口の5%に当たる4億人超のユーザーが利用しているとされる。そのコミュニティでは、常に新しいアプリケーションが開発されている。現在、Facebookのプラットフォーム上には50万を超える有効なアプリケーションが存在する。⁸

LinkedInは、世界中で最も利用されているビジネス・ネットワーキング・サイトである。200カ所以上の国や地域から5,500万人を超える会員が、このリソースを通じて世界中のビジネス・プロフェッショナルと交流している。⁹



出典：IBM グローバル・ビジネス・サービス

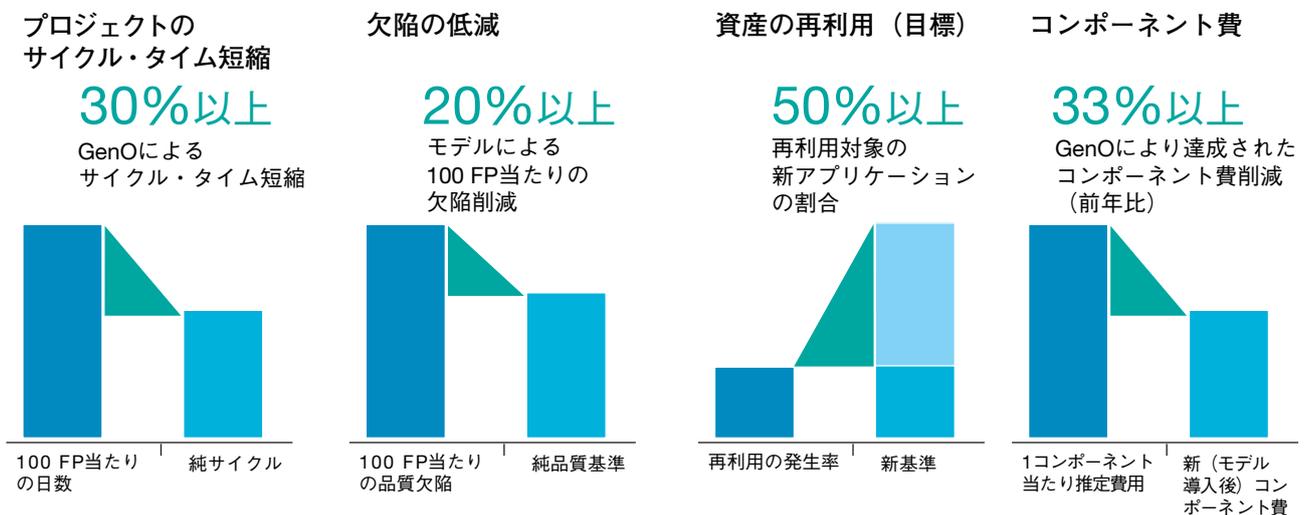
図4：IBM Generation Openのベストプラクティス・カタログ

- 基礎的な実施原則**は、オープンソース開発コミュニティのパフォーマンスを支える鍵であり、ADMの標準的な事例やプロセスを補完しながら、それらを超える価値をもたらす。IBMは、変革管理、仮想コミュニティ、方法選択、ライフサイクル管理、ソフトウェア・エンジニアリング、人材管理と認知、資産管理と再利用、報告・測定に関連するベストプラクティスのカタログを作成した。コミュニティ内のリーダーたちは、このカタログを使用してIBMモデルを適用し、ベストプラクティスと一致する行動を取る。推奨事例は別領域へのモデル導入から得られた知識を反映し、方法と手順に関する助言や研修をADMコミュニティ・メンバーに提供する。前述したコンテキスト重視のコラボレーションをはじめ、クラウド・ソーシング（従来は個人が担当したタスクをオープンコールによって大集団やコミュニティへ割り当てること）¹⁰などの技術によって、コミュニティ・メンバーは「ヒューマン・クラウド」の中で問題解決、指導、コーチングを行える。

• **適応変革管理**は、順応型労働力の構築、能力の最適化、Time to Valueの短縮に欠かせない。Generation Openモデルは、体系的な変革管理手法とプログラム管理オフィスの組み合わせによって、多種多様なチームから最高のパフォーマンスを引き出している。また、コミュニティ・リーダーたちは成果物の品質や遅延にまつわる懸念に対応できる。オープン・コミュニティのユーザーたちは、組織化された規則正しいフレームワークの中で、文化、言語、時差、世代、ワークスタイルなどにとらわれずに連携し、業務を遂行できる。目標に対して優れた成果を挙げた者は、コミュニティ改善の「模範例」とされる。測定は、コミュニティ・リーダーたちがトッププラクティスと経験から得た教訓を確認する上で役立つ。研修には講義形式のものと自己ペー

スのバーチャル指導形式のものがあり、ソーシャルネットワークワーキング技術を駆使して教育、コーチング、追跡調査を行っている。

これまでの成果を見る限り、有望な前途が期待される。主要なプログラムでは、サイクル・タイムが30%以上（100日ごとに提供されたファンクション・ポイント数）も短縮され、コンポーネント費は33%減、欠陥は20%減（100ファンクション・ポイント当たりの欠陥）となった。さらに、新アプリケーションを通じた提供コンポーネントの半数は、コンポーネント・ライブラリからの供給対象とされている。この意欲的な目標を実現するには、今後数年間にわたってリファクタリングおよびSOAベース技術へ資本投資を行うことが必要となる。¹¹



出典：IBM グローバル・ビジネス・サービス

図5：実践・成果に新たな基準を設けるIBMのADMモデル

提言

グローバル統合されたコミュニティ・ベースのコラボレーションモデルは、ITだけでなくビジネスにも同様に重要な意味を持つ。そのため、こうしたフレームワークの導入には経営上層部の支援が欠かせない。IBMはフレームワークを導入する顧客に対し、次のようなアドバイスをしている。

- 経営およびITの専門家たちがオープンな連携環境で業務事例を熟知する必要性を理解する。
- オープンなガバナンス・モデルを開発し、一連のベストプラクティスを確立する際は、エキスパートのアドバイスを受ける。
- 「透明性」が会社の「状態」あるいは「戦略」となる企業文化を育む。
- 時間を競争上のツールと見なし、Time to Value戦略を導入する重要性を理解する。
- 適応変革管理の重要性を認識する。
- 「オープン環境」での協働、交流、連携を可能とする、多国籍、多才、マルチベンダーのコミュニティの要素と脆弱性を認識する。
- オープン・コラボレーションを実現するため、人材、スキル、技術、方法論を備え、経験豊富なグローバル・サービスプロバイダーの援助を求める。

確認事項

オープン・コラボレーション・モデルを採用する際は、以下の項目を検討する。

オープン・コラボレーションへの移行に向けた強固なビジネス・ケースはあるか。

上位のステークホルダーを見極める準備はできているか。

職務や職責を明確にし、グローバルなコミュニティ概念を構築するためのプロセスがあるか。

初期リスク評価の実施準備はできているか。

コミュニティ・チームに対し、グローバル統合された学習や研修を提供するためのフレームワークを既に構築したか。

オープンかつコラボレーティブなコミュニティのサポートに必要な技術やツールへ投資を行う準備はできているか。

まとめ

アプリケーション・ソフトウェアは、変革へのクリティカル・パスにあることが多い。業界の種別にかかわらず、企業は今やグローバル統合された仮想ワークスペースにおいて、より良く意思伝達、連携、イノベーションを行う方法を模索せざるを得なくなっている。

オープン・コラボレーションの概念は、IBMをはじめ、経営やITを担当するエグゼクティブたちの中で短期間のうちに容認された。これらのエグゼクティブたちは、イノベーションの促進と、個人やコミュニティあるいは企業や世界規模の継続的な改善には、透明性、信頼性、人材、チームワークが不可欠なことを理解している。スキルや知的資本を閉じ込めておくよりも、オープン・コラボレーションを利用すれば、より多くの人とより多くの情報を共有し、新しいアイデアやプロセスを試し、スキルや経験を自由に適用できる。成果重視の安全なコミュニティは、頭脳集団の力を有効に活用し、時間を無駄にしないステークホルダーたちのスマートな働き方に役立つ。

著者について

IBMグローバル・ビジネス・サービスのバイスプレジデントであるパトリック・ハワード (Patrick Howard) は、世界各地のIBMで使用される社内システムのアプリケーション・サービスを担当している。サプライチェーン、製造、CRM、情報管理、業務機能をはじめとするIBM全事業部の支援に向けて、アプリケーション管理の戦略および提供実施を統括する。GenO変革プログラムにおいては、CIOオフィスおよびIBMグローバル・ビジネス・サービスと連携を図りながら、その設計と導入を監督した。

Finance IT担当バイスプレジデントのエド・ラブリー (Ed Lovely) は、世界的なIBM財務プロセスの財務システム戦略、プロセス主導型変革、アプリケーションのポートフォリオとライフサイクル管理、投資の優先順位付け、買収合併、再編成などを統括している。また、財務変革および全世界的な財務システムのコスト管理も担当している。全社規模のビジネス・アナリティクス・ソリューションの導入および全世界的なGenO-4-CIO導入の責任も担った。

スーザン・ワトソン (Susan E. Watson) は、IBMのRadical Simplification and Process-Led Enterprise Integration, Enterprise on Demand Transformationのバイスプレジデントである。過去11年にわたり、IBMのビジネス変革およびITコミュニティの分野でさまざまなエグゼクティブ職を歴任した。現職においては、プロセス主導型の戦略計画、エンタープライズ・アーキテクチャ、取り組みの管理およびガバナンスによって、ビジネス変革とITの統合・再編を図っている。

協力者

Carol A Sormilic, Vice President, Workforce and Web Process Transformation Executive, Office of the CIO

Cameron Art, Vice President, Application Management Services, IBM North America

Alex Kramer, Partner, IBM Global Business Services

Lynn A. Potter, Vice President, Worldwide Business Integration, Office of the CIO

Sridhar Tirupattur, IBM Global Business Services Lead, Asia Pacific/South Delivery, IBM Account

Alan C. Mingo, IBM Global Business Services Lead, North America Delivery, IBM Account

David Guiton, IBM Global Business Services Lead, EMEA Delivery, IBM Account

Linda Ban, IBM Institute for Business Value, AIS Lead

変化する世界に対応するための最適なパートナー

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、お客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国におよぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

References

- 1 Risley, Robert and Dan Servi. Recent OMEGAMON Packaging Changes for Better Time-to-Value. IBM Corporation, December 1, 2009. <http://www-01.ibm.com/software/tivoli/systemzadvisor/2009-12/omegamon-time-to-value.html>
- 2 Stalk, George Jr. with Thomas M Hout. Competing Against Time. The Free Press, a Division of Simon and Schuster, 1990.
- 3 "The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study." September 2009. www.ibm.com/ciostudy
- 4 IBM analysis.
- 5 Ibid.
- 6 Ibid.
- 7 Nevo, Dr. Dorit, Dr. Izak Benbasat and Dr. Yair Wand. Who Knows What? The Wall Street Journal, September 26, 2009. http://online.wsj.com/article/SB20001424052970203946904574302032097910314.html?mod=wsj_share_twitter#articleTabs%3Darticle
- 8 <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
- 9 <http://press.linkedin.com/about>
- 10 Wikipedia.
- 11 IBM analysis.

本書「オープン環境における業務：アプリケーションの開発・管理における「Time to Value」の短縮」は英語版「Working in the open : Accelerating time to value in application development and management」の日本語訳として提供されるものです。



日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation, 2010, 2013
All Rights Reserved

06-13 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporationの商標です。

他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。

現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: IBMGBS@jp.ibm.com