

グローバルWeb集中化に取り組むパナソニック IBMのPMO(プロジェクトマネジメント・オフィス)が プロジェクト管理を強力にサポート



お客様インタビュー ①

パナソニック株式会社

世界最大級の総合家電メーカーとして有名なパナソニック株式会社は、いま消費者(BtoC)ビジネスから法人向け(BtoB)ビジネスへと事業の主軸を転換しつつあります。しかし、パナソニックという世界的なブランドを支えているのは、今なおBtoCビジネスであることに変わりはありません。

そんなブランド力をさらに強化するために、パナソニックは世界各国の事業拠点ごとに公開されていたWebサイトを一元化する「グローバルWeb集中化プロジェクト」を始動させました。そのプロジェクト管理に大きな役割を果たしたのが、IBMのPMO(プロジェクトマネジメント・オフィス)でした。

Panasonic

大阪府門真市大字門真1006番地
<http://panasonic.co.jp>

パナソニック株式会社

1918年の創業以来、世界中の人々の「くらし」の向上と社会の発展に貢献することを基本理念とし、さまざまなビジネス活動を展開。お客様が活動するさまざまな空間においてトータル・ソリューションを提供し、お客様一人ひとりにとってのより良いくらし、より良い世界～「A Better Life, A Better World」を追求しています。

マーケティング改革の一環として グローバルWebサイトの構築に着手

2012年に津賀一宏氏が新社長に就任して以降、パナソニック株式会社は大胆な組織変更を伴う経営改革を進めてきました。2013年に発表した中期経営計画では「クロス・バリュー・イノベーション」をコーポレート・スローガンとし、BtoCビジネスで獲得したブランド力をBtoBビジネスでも活かしながら、両者の相乗効果によって企業価値をさらに高めていこうという経営戦略を打ち出しています。

パナソニックのブランド力は、BtoCビジネスという土台の上に成り立っています。その土台をグローバル・レベルで強化するには、オウンド・メディアである自社Webサイトによって、パナソニックのブランドを迅速かつ正確に、グローバル市場に発信できるようになることが必要でした。そこで取り組んだのが「グローバルWeb集中化プロジェクト」です。グローバルWeb集中化プロジェクトとは、これまで世界各国・各地域の事業拠点ごとに別々に構築されてきたWebサイトを一元化し、デザインやメッセージを統一して商品訴求力の強化と業務効率の向上を狙おうというものです。

このプロジェクトを主導したパナソニック株式会社 アプライアンス社 デジタルマーケティングイノベーショングループ グループマネージャーの山本雅通氏は、グローバルWeb集中化プロジェクトを発足させることになったきっかけを次のように話します。

「少子高齢化が進む日本や、北米や欧州などの市場が成熟する一方で、アジアや中南米などの新興国はこれから成長が見込める市場です。そうした成長市場において、パナソニックがこれまで育ててきたプロセスによる販売体制を確立することが急務でした。私はもともと『CLUB Panasonic』という日本国内の会員コミュニティ・サイトの運営を担当していましたが、2012年1月に日本と海外のマーケティング部門を一緒にしたグローバル・コンシューマー・マーケティング部門発足を



パナソニック株式会社 アプライアンス社
デジタルマーケティングイノベーショングループ
グループマネージャー

山本 雅通 氏

契機に、グローバル規模でもCLUB Panasonicの仕組みを展開できないか検討してみました。しかし、各国を回って調査したところ、事業拠点によって運用体制や予算規模が大きく異なり、そのままCLUB Panasonicを展開することは困難だということが分かりました。そればかりか、自社の商品情報を発信する自社の商品サイトでさえ十分に機能していなかったのです。TwitterやFacebookなどのソーシャル・メディアは活用していても、自社のWebサイトが整備されていなくては意味がありません」(山本氏)

山本氏は、何よりも最初に自社サイトに投資する必要性を感じ、日本IBMに相談を持ちかけました。その際に日本IBMから紹介されたのは、グローバル企業における自社サイトの事例でした。

「代表的な欧米企業のグローバルWebサイトを調べてみると、国や地域にかかわらずどこでも同じWebページが用意されています。このような統一されたWebページを構築するのは容易ではないものの、集中させることによって品質を保ちながらコストダウンが図れるということに気付きました」(山本氏)

山本氏は、すぐさま行動に移します。2012年1月、

図1. 日本で開催されたグローバル・サミット



グローバルWebサイトを企画・構築するための構想フェーズをスタートさせたのです。

「構想フェーズはIBMの協力の下、約3カ月をかけて、競合他社のWebサイトをベンチマークしてやるべきことをまとめたり、投資対効果を試算したりしました。それを経営陣に上申したところ、経営の要請は、プロジェクトに2～3年かけるのではなく、1年という短期間でやり遂げよ、ということでした」(山本氏)

失敗が許されない短期間でのプロジェクトだからこそIBMを選択

2012年3月、山本氏はグローバルWeb集中化プロジェクトを本格的に始動させます。IBMが協力した構想フェーズではパナソニック固有の解決すべき課題も明らかになりました。例えば、それまで各国・各地域のマーケティング部門が独自に運用していたWebサイトをグローバルWebサイトに移行しても、各国・各地域におけるテイストを引き継がなければならないといった課題です。

山本氏はこうした課題を解決するために、世界7つの地域統括販社に直接出向き、マネジメントにプロジェクトの趣旨を直接説明して合意形成を図りました。また、現地のマーケティング担当者を一室に会して意見を募り、どの地域から着手するかスケジュールを決めるとともに、デザイン・コンペを行ってWebページ制作を委託するデザイン会

社を選定しました。

「コンペの結果、米国のデザイン会社の案を採用することが決まりました。当初は、グローバルWeb集中化プロジェクトのプロジェクト管理も同じデザイン会社に担当してもらう予定でしたが、社内から『グローバルでやるからには失敗は許されない。こういうグローバル案件は、IBMにしかできない』という意見が寄せられました」(山本氏)

この意見により、山本氏は再度IBMにアプローチしました。IBMではすでに自社でグローバルWeb統合に取り組んだ経験があり、なおかつ他のグローバル企業においてWeb統合プロジェクトを完遂し、定常運用のサービスも実施しています。山本氏は、その実際の現場である中国・大連のグローバル・サービス・デリバリー・センターを自ら訪ね、自身の目でその能力を見極められました。

「IBMには、グローバルWebサイトの構築に豊富な知見があり、当社が作り上げたいグローバルWebサイトの姿を知っていました。また、Web統合に限らず、グローバル規模のプロジェクト管理の経験が豊富で、今回のような複雑なプロジェクトではどんなマネジメント体制を構築して管理すべきかを理解しています。大連の現場で、『パナソニックにも適用できるか』と聞いてみたところ『できる』と即答されたほどです。1年間という短期間でローンチ(公開)するためにも、IBMによるプロジェクト管理は必須だと考えました」(山本氏)

こうしてIBMは、山本氏が統括するグローバルWeb集中化プロジェクトにPMO(プロジェクトマネジメント・オフィス)としても参画し、全体プロジェクト管理も担当することになったのです。

プロジェクト管理で大きな役割を果たしたPMO

グローバルWeb集中化プロジェクトにPMOと

しても参画することになったIBMは、過去にパナソニックのプロジェクトを経験したことのあるメンバーを選定し、お客様と一体となったプロジェクト体制を立ち上げました。

PMOが最初に着手したのは、2013年3月の北米向けサイト公開という最初のマイルストーンに向けて、お客様の各チームに必要なタスクを洗い出してもらった上で、タスクの依存関係とクリティカル・パスを明確にしたことです。PMOは、最も注視すべきタスクの進捗管理にプロジェクト全体を集中させました。

山本氏が特に重視したのは、プロジェクトにおけるコミュニケーションです。グローバルWeb集中化プロジェクトには、日本で30人以上、海外で60人以上のメンバーが参加しています。この大規模なプロジェクトを円滑に進めていくために、4~5か月おきに地域統括販社のマーケティング責任者・現場担当者を集めた「グローバル・サミット」を開催。同一のメッセージを本社から発信し、その意見を吸い上げて合意を取り付けていくというアプローチを取りました(図1)。

プロジェクトのガバナンスについては、ビジネス側の強い推進力が必要ですが、プロジェクト開始当初に発足したグローバル・コンシューマー・マーケティング部門の担当役員(当時)がプロジェクト

を強くバックアップしたこともあり、各地域の協力を得ることができたと言います。

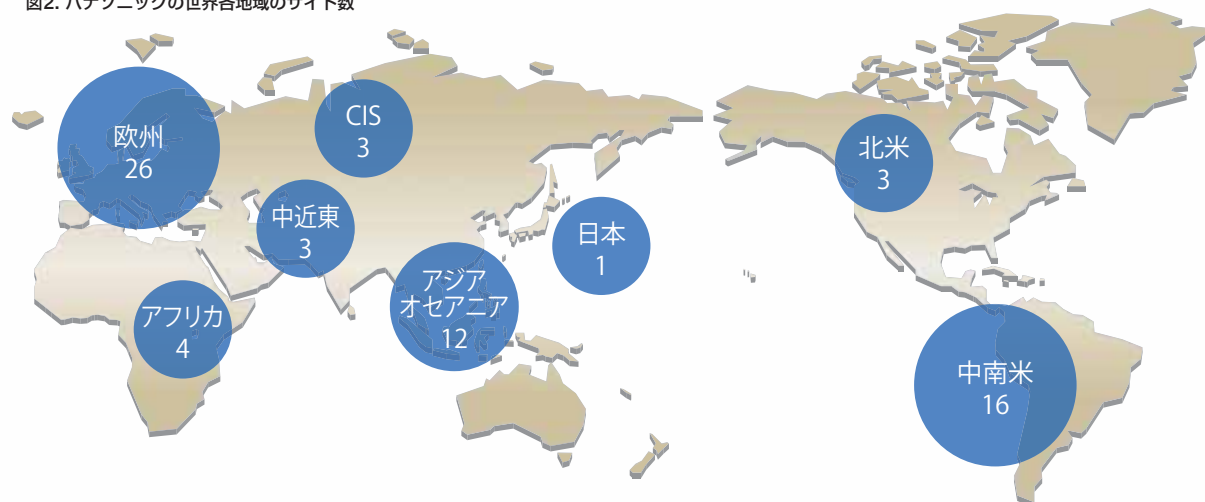
山本氏とIBMのPMOの下で、グローバルWeb集中化プロジェクトは順調に進行します。グローバルWebサイトの構築が決定してから丸1年後の2013年3月、最初のグローバルWebサイトが北米向けに公開されました。山本氏は、スケジュール通りに進んだ秘訣を次のように振り返ります。

「私自身の経験から、スケジュール通りにプロジェクトを進めたとしてもローンチの時点で成功させることは非常に困難です。そこで私は60%の出来でかまわないので、とにかくローンチさせることが重要だと説きました。何をもって60%の出来かというのも、現場の判断に任せます。もちろん最終的には100%を要求しますが、最初から100%を求めてしまうとスケジュールは1か月、2か月とどんどん遅れていきます。たとえ酷い状態だったとしても、スケジュール通りにローンチすれば、次につながります」(山本氏)

短期間での公開を達成しつつ 目に見える効果ももたらす

パイロットである北米のWebサイト公開後、息つく間もなく、全地域へのグローバル展開フェー

図2. パナソニックの世界各地域のサイト数



ズが始まりました。これまでは、北米向けのサイト公開を目的としたプロジェクト体制になっていましたが、120の国と地域、30言語、70サイトという大規模・複雑なプロジェクト(図2)を推進していくには、とても対応できるものではありませんでした。そこでPMOは、プロジェクト体制をユーザー・エクスペリエンスやプロセス、IT基盤などの機能軸と、欧州、アジア、中南米などの地域軸で構成されるマトリックス組織へと大きく変更しました。この体制変更は、共通に遵守すべき各機能の決め事やルールを徹底し、かつ各地域の要望にできるだけ応えていくために必要な措置だったと言えます。

また、各地域で進める展開プロジェクトのWBS(Work Breakdown Structure)は、必要なタスクやアウトプットを定義した基本パッケージを日本で作成して各地域に展開。これにより、どの地域も同じようにプロジェクトタスクを進めることができるようになったとのことです。

このような対応の結果、2013年上半期には中近東・アフリカとアジア向けの各サイト、下半期

には欧州と中南米向けのサイトを次々と公開し、2014年6月に中国サイトをローンチし、現在は日本のBtoCサイトの構築に取り組んでいます(図3)。

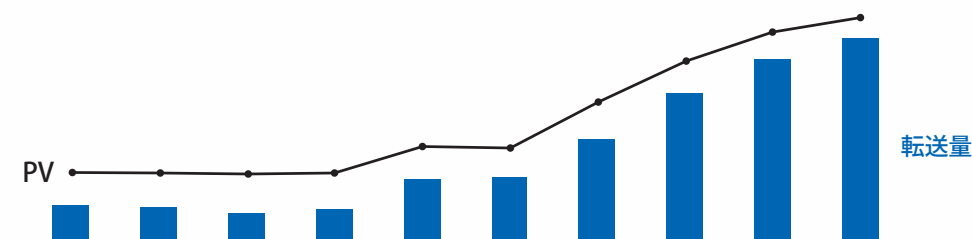
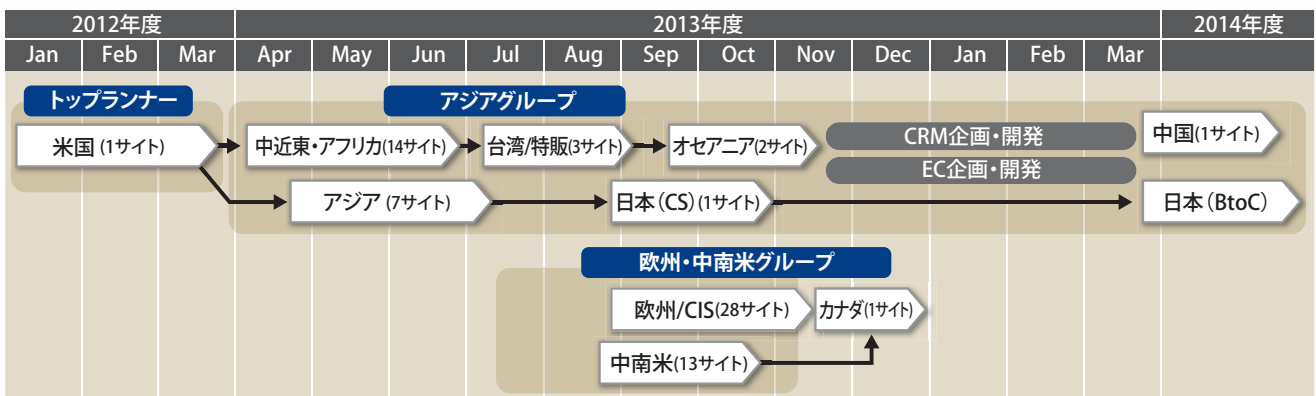
グローバルWebサイトでは、目に見える効果も上がっています。パナソニック・メキシコで調査したところ、Webサイトの訪問時間は16%向上し、ページ閲覧数は10%、新規訪問者は5.9%増加したとのことです。それに対し、ページから離脱する率は9.9%も減少しました。

グローバルWeb集中化プロジェクトにおいて、IBMのPMOが果たした役割も山本氏は高く評価しています。特に、短期間のうちに公開できたことが最大の効果だと考えています。

「同じことをパナソニックだけで一から作るには、構築期限の1年間で済まないばかりか、3年かかるかもしれませんでした。3年かかるはずのものが1年で出来上がれば、当然のことですがコストの圧縮にも寄与したと考えられます」(山本氏)

このようにスケジュール通りにプロジェクトを進捗できた大きな要因は、プロジェクトの上流から下流まで一貫して経験のあるIBMが参画し、

図3. Web集中化プロジェクトの公開スケジュール



プロジェクト全体への指示が一本化されたことも要因です。

「IBMメンバーのグローバルな機動力、会社組織の壁を超えたチームワークは、プロジェクトの安定化につながり、スケジュール通りのプロジェクト遂行に大きく貢献したと考えています。グローバル・プロジェクトの知見や経験を持ち、コンサルティングからシステム構築・保守・運用まで、一貫してサービスができるところが、IBMの他社にはない強みであると考えます」(山本氏)

デジタル・マーケティングを強化 アナリティクス分野でIBMに期待

グローバルWebサイトが開設した現在、パナソニックでは次の展開を考えています。一部の国と地域では、パナソニックが運営するECサイト(コンシューマー向け商品直販サイト)との統合も始まりました。さらに今後は、構築したプラットフォームでデジタル・マーケティングが効率的にできる環境の整理と展開を視野にしているそうです。

「せっかくサイトを構築しても、お客様が来訪してくれなければ意味がありません。いかに集客するかという点で、集客と誘導を重要視しています。今の世の中、すべてのものがデジタルに置き換わろうとしています。マーケティングもデジタル・メディアを中心にせざるを得ません。これからIBMに期待するのは、自社サイトへの誘導を効率的に行える施策とWeb上のログ分析データを有機的に接続させることで、次のアクションの予測につなげられるアナリティクスの分野です」(山本氏)

グローバルWebサイトにより、パナソニックでは商品の魅力をグローバル市場のコンシューマーに対しタイムリーに伝えることが可能になりました。グローバルWeb集中化プロジェクトの成功は、パナソニックが目指す「家電2兆円」の実現に、大きく貢献するに違いありません。

IBM プロジェクト・マネジャーの視点

グローバル・ビジネス・サービス事業
シニア・マネージング・コンサルタント
宮田 大輔

グローバル・プロジェクトの成功のポイントには、①経営層の決意、②現場との密なコミュニケーション、③管理手法の標準化、などがありますが、パナソニック様のプロジェクトではそのどれもが満たされていたように思います。また、プロジェクトでよく言われる「Quick Win」(早期に出せる結果を作る)の効果を今回は強く実感しました。山本様が触れられている、60%でも良いからスケジュールどおりローンチさせるという方針は、結果的にプロジェクトの本気度と目に見える成果を早期に全世界のメンバーに知らしめることになりました。これで各国メンバーが、自分達のWebサイトの完成イメージを持つことができ、グローバル展開活動に弾みがつきました。

これまでプロジェクト・マネジャーとして手掛けた数多くのグローバル・プロジェクトの中で、最大スコープ・短期間のチャレンジングなプロジェクトでしたが、IBMチームとしてお客様の成功に貢献できたことを誇りに思います。

IBM お客様担当の視点

グローバル・ビジネス・サービス事業
パートナー
中村 克也

今回のグローバルWeb集中化プロジェクトは、「これぞプロジェクト」と実感できるものでした。

具体的には、①お客様ビジネスおよびITメンバーとIBMメンバーが三位一体となり、②組織を超え同じ目標を共有し、③強力なプロジェクト管理を通して速く・確実に成果到達する、というものです。このようなプロジェクトを一つでも多く実現することでお客様に貢献してまいります。