



## グローバルでの事業展開を支えるため、 23言語・51サイトに対応した海外コーポレートサイトを新規に構築

三菱電機株式会社（以下、三菱電機）は、グローバルでの事業展開をさらに進めるために、海外各国における三菱電機グループ企業の認知理解度向上を図ることを目指して「海外コーポレートサイト」（以下、コーポレートサイト）と、そのための運用体制を新規に構築しました。2017年6月現在、ヨーロッパ各国の言語からアジア・中南米、アラビア語に至るまで23言語、31カ国1地域の合計51サイトを運用しています。これにより、東京本社発信のグローバル情報と各国におけるローカル情報をタイムリーに発信することができ、各ステークホルダーとの関係性の強化により各事業部門の営業支援に繋がるのが期待できます。同社ではコーポレートサイトを、各国のステークホルダーとの中核的なコミュニケーションツールとして活用し、さらなる事業の発展に役立てていく考えです。

### 【提供サービス】 IBM コンサルティング・サービス



#### 課題

- 海外各国における三菱電機グループ企業の認知理解度の向上
- 海外各国におけるウェブサイトの品質向上とガバナンスの強化
- 海外各国ウェブサイトの効率的な運用体制の構築

#### ソリューション

- 戦略を実行するためのプロジェクト全体のマネージメント支援
- コーポレートサイト新規構築に向けた各国関係者とのコミュニケーション支援
- ガバナンス体制と効率的な運用プロセス構築支援

#### 効果

- 海外各国各地域のコミュニケーション施策を効果的に実行するための中核ツールの構築
- 海外各国ウェブマスターの連携によるウェブサイトの品質向上
- コーポレートサイト全体を一元管理することによるさらなるウェブ戦略の立案

## 【お客様課題】

### グループの認知理解度向上のため、 本社主導での統一されたコーポレートサイトの構築を決断

インターネットの普及の中で三菱電機では2000年10月、宣伝部にデジタルメディアグループを設立。そのミッションは、いわゆるオフィシャルサイトを戦略的に再構築し、サイトを三菱電機グループの事業に貢献できるものとして継続的に運用することと、そのための仕組みづくりを行うことでした。デジタルメディアグループでは、国内サイト(.co.jp)を皮切りに海外サイト(.com)を再構築、そして三菱電機グループとしてのウェブ関連のガイドライン等々の整備を続けました。一方で、事業部門においても各事業に活用するためのビジネスサイトの構築・運用が始まり、これらのビジネスサイトに対しても、より事業に役立つためのサイト運用という観点でガイドラインやノウハウを整備し展開する役割がありました。そうした中で、直接事業部門とプロジェクトを組んで構築したサイトについては国内外問わず一定の成果が得られたものの、全てのビジネスサイトに対して十分な対応ができたというわけではありませんでした。三菱電機 宣伝部 ウェブサイト統括センター 専任の西川靖氏はこう話します。

「毎年、多くの課題が出てくる中で、個々の対応は継続しつつも何か発想を変えた新たな施策の必要性を感じていました。それが、サイトの構造・情報の構成・デザインはもとより、ガバナンス・オペレーションの体制に至るまで、全て“あるべき姿”を構築することです。そのことが今まで蓄積された多くの課題を根本的に解決するきっかけになると考えたのです」

西川氏は、この考えをまずはシンプルにまとめ、身近の関係者や、それまで地道に関係を築いてきた海外のコミュニケーション担当者に意見を聞きました。もちろん期待を込めて説明をしましたが、ある意味意外だったのは日頃コミュニケーション戦略のみならずウェブ戦略に対して厳しい意見や要望をぶつけてきてくれていた欧米各国からも強い賛同を得られたことです。結果として、このプロジェクトが目指すゴールが正しいのだ、価値があるのだ、という確信が得られました。さらに、折しも三菱電機社内では全社的なITインフラの再構築を目的とした部門が発足したため、同部門との連携と協力も得て計画をスタートすることができました。

スタート時にはプロジェクトが目指すべきゴール、それを実行するためのチーム編成と役割、そして全体のスケジュール感は経験的に明確に見えていましたが、一方で、世界中に拠点を持つ三菱電機グループにとって、このプロジェクトは本社管理部門のみならず各拠点の多数のステークホルダーとの調整が必要で、プロジェクトの遂行が困難なものになることが予想されました。そのため、同社は実務遂行のパートナーを求め、IBMを選定しました。

「パートナー選定の条件は、戦略に対する理解力と、その戦略の実行に向けた実務能力を兼ね備えていることでした。最終的にIBMに決めたのは、提案内容に“リアリティ”があったためです。グローバルでのウェブサイト統合プロジェクトに実績があったことに加え、コンサルタントの理解力や構想力と、ものごとをあきらめずにやりきる粘り強さを感じました」(西川氏)

パートナー選定の条件は、戦略に対する理解力と、その戦略の実行に向けた実務能力を兼ね備えていることでした。最終的にIBMに決めたのは、グローバルでのウェブサイト統合プロジェクトに実績があったことに加え、提案内容に“リアリティ”があったためです。



三菱電機株式会社  
宣伝部  
ウェブサイト統括センター 専任  
西川 靖氏

## 【ソリューション】

### 構想策定からサイト構築までの一貫した支援でプロジェクトを完遂

IBMは、三菱電機が立案した戦略を実行するプロジェクト全体のマネージメント支援、コーポレートサイトの新規構築に向けた各国関係者とのコミュニケーション支援、そしてガバナンスと運用プロセスの構築の支援を行いました。

最初のステップとして、戦略を実行に移すために、三菱電機は2013年末から約3カ月間で

構想書を策定し、5つの項目について具体的な実現方法を定義しました。5つの項目とは、コーポレートサイト全体の管理・運用組織と役割分担、KPI、費用モデル等を検討するガバナンス。サイト制作・コンテンツ更新や翻訳などの業務プロセスを定義するオペレーション。コーポレートサイトの構造・メニュー構成・インタフェース等のデザイン設計や開発を行うユーザー・エクスペリエンス。基盤システムやツールの選定・設計を行うインフラシステム。世界中のウェブマスターの知見・経験を共有できるナレッジ・コミュニティの構築・運用です。

「IBMには、構想書作成時には我々の頭の中にある5つの項目に関する具体的な要素を、実行フェーズに落とせるように関連付けて整理してもらいました。実行フェーズではプロジェクト全体を統括するプロジェクト・マネジメント・オフィス (PMO) チーム、ガバナンスに必要な各種ガイドライン・ルールの整備、サイト制作・コンテンツ更新や翻訳のパートナーの選定を含めた運用プロセスを確立するガバナンス・オペレーションチームと、コーポレートサイト新規構築に向けた各国関係者とのコミュニケーション(ロールアウト)支援を担当してもらいました」(西川氏)

ロールアウト業務にあたっては、本社関連部門や各コーポレートサイトの運用業務の一部を担ってもらい各現地法人の社長ほか、幹部の理解と合意を得る必要があります。2015年6月の公開開始を目指して、そこから逆算し、それら関係者に対してどういう形で説明し、どのように合意を得ていくのか、IBMのコンサルタントと相談しながら、その方法を具体的に決めていきました。「合意を得るためには、当然のことながら、目的や価値について十分理解してもらう必要がありました。しかし、特に各現地法人においては、このプロジェクトのために新たな費用と社員の工数を捻出することになるため、取り巻く事業環境との関係からその判断には差が生じ、合意を得るために想定以上の時間を要したところもありました。そこで、IBMのコンサルタントと日々知恵を出し合いながら、それぞれの拠点が置かれている状況に対して、何を具体的な価値とすべきか検討し対話を重ねました」(西川氏)

そして、こうした活動と平行して全体の実行計画をブラッシュアップし、2014年6月に本社関連部門長(役員クラスを含む)で構成された委員会に答申し実行に関する合意を得て、全社レベルのプロジェクトとしてスタートしました。PMOとして束ねるプロジェクト関係者は約10社、計100人にのぼりました。

「限られた時間の中では、状況を正確に把握して整理することが非常に重要になります。IBMのコンサルタントは能力をフルに発揮し、出張先であっても常に要点を簡潔にまとめてくれました。このようなプロジェクトは日々何かしらの課題が発生するのですが、それら一つ一つを丁寧に粘り強く解決するための努力を続けてくれました。こうした地道な活動を2年間続けることで、コーポレートサイトの公開にこぎ着けることができました」(西川氏)

## 【効果/将来の展望】

各国における中核的なコミュニケーションツールとして、  
ビジネスへの貢献を目指す

三菱電機では2015年6月からコーポレートサイトの運用を開始しました。この運用の中核を成す、ウェブ制作センターと翻訳センターについては、グローバルレベルで実績のある外部ベンダーを選定、宣伝部ウェブサイト統括センターがそれらベンダーの管理を行うスキームを確立しました。コーポレートサイトの構築・運用で得られた効果は大きく3つあると西川氏は説明します。

「最も大きな効果は、各国のステークホルダーとコミュニケーションするための柱となるツール

IBMのiXチームは、顧客体験の創出や改革に関するグローバルな知見を生かし、重要な顧客接点であるウェブサイト、高品質かつ効率的に運用できる体制の構築に貢献してくれました。

三菱電機株式会社  
宣伝部  
ウェブサイト統括センター 専任  
西川 靖氏

が実現したことです。これにより、本社側の施策と現地コミュニケーション担当部門との施策が効果的に融合あるいは連携できるようになりました。2点目は、各国各地域のウェブマスターが繋がったことによるコミュニケーションの質の向上です。ビジネスサイトと合わせると、世界中で数百のサイトがあり、ウェブマスターもその数に匹敵する人数がいます。個々は皆、真面目に業務に向き合っているにもかかわらず、経験や知識等の差によってどうしてもサイトの品質にバラツキが生じてしまいます。ウェブマスター同士が情報交換し、成功事例などを共有することで、各サイトの質の向上が期待できます。そのためのツールとして2017年3月にコーポレートサイトのウェブマスターと運用メンバーを対象とした社内SNSも立ち上げました。そして3点目は、全てのコーポレートサイトのアクセスデータ等の情報を一元的に管理できるようになったことです。これにより本来の意味の“当社グループ全体のウェブ戦略の立案と実行”ができるようになります」

今後、三菱電機ではコーポレートサイトを安定的に運用しながら、より戦略的な活用を進めていく計画です。「コーポレートサイトの運用から生み出される成果を、その他のビジネスサイトの運用の効率化や高品質化に生かしていきたいと思います。これらを継続することによりグローバルでの事業展開に貢献するという目的が達成できると考えています」(西川氏)。



## 三菱電機株式会社

東京都千代田区丸の内二丁目7番3号(東京ビル)

<http://www.MitsubishiElectric.co.jp/>

技術、サービス、創造力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献することを企業理念とし、重電システム、産業メカトロニクス、情報通信システム、電子デバイス、家庭電器などの製造・販売を事業目的としている。



©Copyright IBM Japan, Ltd. 2017

〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

このカタログの情報は2017年8月現在のものです。仕様は予告なく変更される場合があります。記載の事例は特定のお客様に関するものであり、全ての場合において同等の効果が得られることを意味するものではありません。効果はお客様の環境その他の要因によって異なります。製品、サービスなどの詳細については、弊社もしくはビジネス・パートナーの営業担当員にご相談ください。IBM、IBMロゴ、ibm.com およびIBM Watsonは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corp.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商標リストについては[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)をご覧ください。