

企業モデル変革の 真のパートナーを目指して



日本アイ・ビー・エム株式会社
常務執行役員
トランスフォーメーション・ストラテジー
&ソリューション 担当

金巻 龍一

日本企業は今、震災復興への尽力はもとより、グローバル化する市場で勝ち抜くために、市場拡大による売上増加、選択と集中による高付加価値事業への注力、そして、生産性向上によるコスト削減を同時に求められています。これらは、以前からお客様が追い続けてきた課題ではありますが、もはや、一刻の猶予もなく、現実的な成果を挙げなければなりません。

わたくしども、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）は2012年、創立75周年を迎えました。ソリューションとは何か、総合力とは何か、そして今お客様が求められているものは何かをあらためて問い直した結果、到達したアプローチがBig Agenda（ビッグ・アジェンダ）です。IBM全社のグローバル・ネットワークを最大限に活用しながら、ビジネス・コンサルティングとソフトウェアを核に、IBM自身の変革経験、製品・サービスをはじめとする総力を結集してお客様起点の価値を創造し、お客様の真のパートナーとして、大胆かつ抜本的な変革の提案とその実現への支援にまい進してまいります。

従来型のソリューションでは解決できない 変革を阻害する要因

昨年2011年は日本経済にとって歴史的な転換点となりました。東北地方やタイの被災によるサプライチェーンの混乱、欧州危機に伴う金融不安、新興国市場の成長と急激な円高の進行など、企業を取り巻く経営環境が激変する中、もはや従来の延長線上でビジネス戦略を推進しているだけでは企業の成長は難しく、これまで以上に大胆な変革が必要となってきています。経営層の多くの方々には、研究開発、設計・開発、生産、サプライチェーン、販売、マーケティング、財務機能、人事制度などの大きな諸課題にどう対応すべきかについては、すでに十分な情報を入手されていることでしょう。しかし、成長戦略としての青写真を描くことはとても難しく、また、たとえ描けていたとしても、実際には、当初思われたように改革を進めることができていないのが実情ではないでしょうか。

企業のマネジメントには、さまざまなジレンマや悩みがあります。図1はその一例ですが、改革の推進を阻害する要因は、技術的な問題や法律的な問題などもさることながら、組織の底辺に流れている社員の感情に起因するものも数多く挙げられます。例えば「やろうとしても、海外子会社が全然言うことを聞かない」「現地拠点ごとにシステムがバラバラで、統合しようとしても言うことを聞かない」など、国や役割の異なる社員のベクトルを1つの方向にそろえることが難しく、改革の推進を阻害しているケースが多く見られます。

また、グローバル市場で生き残るために、部分的な改革でやり方を変えるリエンジニアリングにとどまらず、全社的な変革（トランスフォーメーション）のレベルを目指そうとすると、さまざまなトレードオフの課題が発生し、全体の統括は一筋縄では進まなくなります。

CEO/ CMO	新興国で事業を本格展開したいが市場が見えない。
	海外事業は成長しているが利益が伴わない。
COO	地産地消型とグローバル最適型、バリューチェーンをどう設計するか悩ましい。
	戦線は拡大する中で、急激な変化への対応が必要。オペレーション・リスクが増大している。
CFO	決算がしまってからでは遅い。予測型の経営管理が必要だ。
	経営管理のレベルを高めたいが投資対効果が問題になる。いつも事業部門に自分が言っているのに。
CHRO	やろうとしても、海外子会社が全然言うことを聞かない。
	日本から人材を送り出せばいいのか、海外で育てればいいのか。
CIO	人材循環といっても、今、社内にそんな人材はいない。
	事業の成長に合わせて、すぐにシステム対応しろと言われても。
	現地拠点ごとにシステムがバラバラ。統合しようとしても言うことを聞かない。

CEO : Chief Executive Officer (最高経営責任者)
 CMO : Chief Marketing Officer (最高マーケティング責任者)
 COO : Chief Operating Officer (最高執行責任者)
 CFO : Chief Financial Officer (最高財務責任者)
 CHRO : Chief Human Resource Officer (最高人事責任者)
 CIO : Chief Information Officer (最高情報責任者)

図1. 企業経営層のジレンマや悩み

こうした状況を打開するには、一般的なコンサルティング・ファームや IT ベンダーによる既存ソリューションの個別提供だけでは不十分です。お客様の課題をしっかりと把握した上で、本質的な課題解決に向けてどのようなトランスフォーメーションが必要なのかを分析し、そのトランスフォーメーションを成功させるために必要なあらゆるサービスを正しいタイミングで提供することが求められます。そこで求められるサービスとは当然 IT サービスに限定されるものではありません。お客様が全社を挙げてトランスフォーメーションを成功させようとしているのですから、それをサポートするわたくしたちも、これまで蓄積してきたノウハウや経験を余すところなく注ぎ込むことが必要となるのです。IBM はグローバルで、このように総力を挙げてお客様に向き合い、お客様のトランスフォーメーションを成功に導くための取り組みを新たに開始しました。この取り組みを日本では「Big Agenda」として推進しています。

変革のために IBM の培った経験と資源を 余すことなく最大限に活用

変革を目標に掲げ、それを推進するに当たっての課題や、経営層の方々が抱える現実のジレンマや葛藤を、IBM は身をもって理解しています。それは、IBM 自身が、

一企業として同じ課題を乗り越えてきたからです。

1993 年にルイス・ガースナーが CEO に就任した後、IBM はお客様中心の思想を再度徹底すると同時に、事業の中心をハードウェアからサービスへと大きく舵を切るグローバルなトランスフォーメーションを強力に推進して早期に V 字回復を果たし、以来継続して増収増益を達成してきました。現在、IBM では売上の半分以上をサービスが占めるようになっていますが、ガースナーの強力なリーダーシップの下に進められたこの変革には、約 10 年の時間を要しています。

また、ガースナーの後任 CEO であるサミュエル・J・パルミサーノが 2006 年、経営資源を地球規模で最適化し、競争力向上と経営効率化を図る 21 世紀型の新しいグローバル化のビジネス・モデルとして「真にグローバルに統合された企業 (GIE: Globally Integrated Enterprise)」を発表し、IBM は、自ら GIE を目指す変革に着手しました。以前の IBM は、グローバルで共通となる機能を本社に集約する一方、権限を委譲された海外子会社が世界各地で事業を展開していましたが、GIE は、世界中で最もふさわしい場所にそれぞれの機能を分散させ、「適正な場所で、適正な時期に、適正な価格で」経営資源を最適化することで、地球規模でお客様に価値を提供するビジネス・モデルです。GIE 実現のために、IBM は地球規模で経営資源、ビジネス・プロセスやデータの標準化と統合に取り組んだ結果、数々の成果を挙げてきました。

IBM ではこうした変革の中で数々のノウハウを蓄積してきました。これらの経験は Big Agenda の推進に最大限に有効活用されています。お客様に技術や製品、サービスを提案・提供するだけにとどまらず、一企業体として変革における数々の障壁を乗り越えてきた IBM 自身の体験を踏まえて、お客様の真のパートナーとして Big Agenda を推進します。これは、プロジェクト単体や 1 つのテーマに対する提案だけでなく、お客様の企業としての在り方にかかわる全社規模の変革推進において、IT の領域を超えてグローバル IBM が一丸となってお役に立ちたいということです。Big Agenda は、こうした日本 IBM のお客様に対する新たな姿勢と覚悟を表した言葉でもあるのです。

経営を支える IT から、 「経営 = IT」の世界が求められている

日本 IBM は、Big Agenda を提唱するに当たり、

まず戦略コンサルティング・グループの組織を再編成しました。従来は、サービス・エリア別、業種別などで組織を設けていましたが、お客様により即したサービスを提供するため、新組織では企業における経営マネジメント（CXO）別のチーム編成を取っています。IBMは2004年から、CEOが抱える戦略的課題や関心事を理解・分析することを目的として、世界の主要企業の経営層や公共機関のリーダーを対象に調査を行い、その結果を「IBM Global CEO Study」として定期的に発表してきました。現在は、この調査対象を、CIO、CFO、CMO、CHROへと拡大しています。IBMはこのように経営層の方々の課題を深く理解していることに加え、戦略コンサルティング・グループの知見と経験を生かしたトランスフォーメーションをお客様に最も適した形態で提供できるように工夫を凝らしたオファリングを用意しています。2008年の世界同時不況の際、日本IBMは、抜本的なコスト削減や全社規模での経営資源の再配置など、お客様が喫緊に解決すべき課題に対応して、最短では2週間で投資効果が見込まれる具体策を提案するコンサルティング・サービスを提供してきました。このサービスでは、経営課題の解決に向けた本格的なプロジェクトを始める前に、「どの課題から着手すべきなの

か」「もしプロジェクトを開始したら、どのくらいの効果が見込めるのか」などについて、お客様にご確認いただくというアプローチ（Business Value Accelerator：以下、BVA）を行っていました。IBMの製品・サービスを組み合わせる価値をより確実に提供するため、Big Agendaでも、お客様の経営効果検証用としてこれらのアプローチを位置付け、さらにお役に立てるBVAメニューとして内容を一新し、提供しています（図2）。

創業以来、わたくしたちIBMは、単にコンピューター・システムとソフトウェアを販売するだけでなく、経営を支える情報システムの位置付けと施策を明確にし、情報システム部門の組織、開発の在り方、システム管理の重要性などを具体的に提案したり、さまざまな教育プログラムも提供してきました。また、技術情報の提供だけではなく、情報システムの導入における経営上の費用対効果をどのように分析し算定したらよいかというアドバイスを継続して行い、お客様の情報システム部門の方々、CIOの方々が抱える幅広い問題の解決を支援し、信頼いただける関係を築くために日夜努力してきました。Big Agendaの取り組みは、これらのお客様との長い歴史の延長線上にあるものです。

昨今の経営環境の変化は、ITの位置付けを大きく変更せざるを得ないほど劇的なものとなっています。お客様

のニーズに応えるITシステムを提案する、というようなお客様とのかかわり方を、かつてはIBMもしていたかもしれません。しかし今や、ITが業務をサポートするのではなく、IT自体が業務を構成する時代となり、ITの位置付けや意味が完全に変わってきています。すなわち、今後は経営を支えるITではなく、「経営=IT」との位置付けで一体的に変革を進め、ビジネス効果を創出していく必要があります。本誌でも紹介していますが、そのような経営を全世界で推進されているお客様企業がいち早くシェアを拡大し、成長を達成しています（本誌10ページ以下：インタビュー①②参照）。IBMは今後、Big Agenda推進と新しい

BVAはコスト削減、短期的な売上拡大から始まり、現在はグローバル化、Smarter Commerce、Smarter Citiesなど経営環境の変化に合わせて新たなメニューを追加発展。現在は100以上のメニューがあり、年間2,000件以上の提案に活用されている。

従来のBVA
コスト削減系
- プロセス最適化によるコスト削減
- IT最適化によるコスト削減
- 調達コスト削減
- シェアード・サービス化によるコスト削減
緊急売上拡大
- 事業統合シナジー・ポテンシャル分析
- 営業改革
- 既存コンタクト・センター再活性化
- セールス道場
- 営業要員配置の最適化シミュレーション

ビッグ・アジェンダ・ドリブン・アプローチにおける新しいBVA

IBM Global Ready
間接機能のグローバル統合
グローバル・アカウントティング
グローバル・サプライチェーン
購買のグローバル統合
グローバル・セールス
グローバル人財マネジメント
グローバルIT
グローバル・アウトソーシング
グローバルM&A
新興国ビジネスの拡大
Smarter Commerce
グローバルWebトランスフォーメーション
ソーシャル・メディア・マーケティング
マーケティング・キャンペーンの自動化
サプライチェーン・シンクロナイゼーション
B2B Webベース技術営業
クロスチャネル・インテグレーション
Smarter Cities
Smarter Citiesの推進

図2. BVAメニューの拡充と新しい位置付け

価値の提供を通じて、経営者、事業部門を統括する役員、情報システムを統括する CIO の方々など、すべての経営層の方々とより強固なパートナーシップを構築させていただきたいと心より願っております。

さて、Big Agenda ではその第一歩として、お客様とプロフェッショナルによるセッションを実施します。CXO の方々が、何にジレンマを感じているのか、どのようなトレードオフの課題を抱えているのか、イノベーションを起こすにはどうしたらよいのか、を伺いながら、それぞれの分野の専門家とビジネス、テクノロジーに関するテーマについて意見交換します。

その上で、従来からさまざまな理由で実現できていなかった変革の青写真を現実のものとするために、グローバル IBM が持つあらゆる資産と能力のある人材を、最適化して提供します (図 3)。この中には、お客様や IBM 自身のグローバルなプロジェクトを通じて蓄積したグローバル・アセットや、企業のさまざまな問題を解決するために充実させてきたソフトウェア製品、複数のプロジェクトが混在する際のプログラムマネジメント方法論などが含まれます。

Big Agenda プログラムは、2012 年 2 月に発表して以来、グローバリゼーション、Smarter Commerce、業界ごとの Big Agenda を支えるインダストリー・ソリューション、企業全体におけるコスト最適化、M&A、Smarter Planet、Smarter Cities に代表される、テクノロジーを生かした業界横断的な新しい領域に関するソリューションなどについて継続的に整備を進め、グローバル市場で勝ち抜く企業経営層の方々に提供していきます。

次章では、その具体例としてグローバリゼーションを紹介いたします。



図3. Big Agenda オファリングのコンポーネント例

IBM の実経験者が監修する 日本企業のためのグローバル化ソリューション

Big Agenda のオファリングの 1 つである IBM Global Ready Solution (グローバル進出総合支援パッケージ: 以下、IBM Global Ready) は、グローバル化を急務とする日本企業への、無駄のない最短期間での目的達成支援をコンセプトとするソリューション群です。世界 170 カ国で事業展開を行う IBM が、自身の GIE への変革の取り組みにおける経験をベースに、グローバル化に欠かせない「セールス」「ピープル」「アカウントティング」「チームング」「サプライチェーン」「グローバル IT」「グローバル・アウトソーシング」の 7 分野で、すでに実績のあるソフトウェア、サービス・アセット、クラウド・コンピューティング・インフラなどの最新技術とコンサルティングからアウトソーシングまでの IBM の統合的なケイパビリティを組み合わせ、体系化しました (図 4)。

IBM Global Ready には、多くの日本企業が直面すると想定される課題やそれを解決するための独自のノウハウが凝縮されています。例えば、日本において IBM のグローバル業務変革を推進した実務担当者 7 名がそれぞれに、7 分野の各ソリューション・パッケージの企画・設計に「監修者」として参画しているのが特長の 1 つです。この 7 名が、さまざまな困難に直面した自らの経験を踏まえて、日本の商習慣などを考慮した日本ならではの視点で監修しています。そして、経営層の方々と監修者がディスカッ

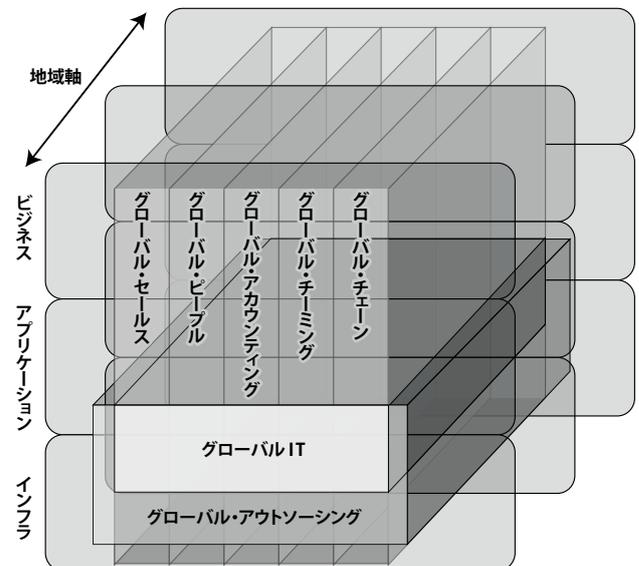


図4. IBM Global Ready Solution (グローバル進出 総合支援パッケージ)

ションを通じて現実のジレンマや悩みを共有し、解決の方向を見出すことで、ソフトウェアやサービス・アセットを含むIBMのソリューション群を、効果創出のリアリティーをもって活用いただけると考えます。

IBM Global Readyは、7分野のどこからでも着手可能なことも特長の1つです。グローバル展開を志向するお客様のほとんどは、すでに何らかの取り組みを開始されています。そこで、第1ステージからスタートしステップ・バイ・ステップで目標に向かって進行する形式ではなく、お客様の状況やニーズに合わせたディスカッションを行い、お客様と共に取り組んでいけるよう工夫を凝らしています。さらに、多くのお客様がすでに進出されシェアを拡大させている中国をはじめ、代表的な地域ごとにサポート・スタッフを配備しており、今後もサポート体制をより充実させていきます。

また、お客様が最短期間で目標に到達し成果を得られるように、IBM Global Readyはインフラ、アプリケーション、ビジネスの領域で、実プロジェクトで蓄積したサービス・アセットや、ソフトウェア、クラウド・コンピューティングなどの最新技術を駆使しています。中でも、重要な役割を果たすと考えているのが、豊富な実績のあるIBMのソフトウェア群です。トランスフォーメーションの機会にソフトウェアを積極的に導入することにより、ビジネス・プロセスである業務を一瞬の間にカプセル化でき、お客様がグローバルにビジネスを展開するスピードを格段に上げることができます。グローバル・ビジネス展開に必要な不可欠な企業統合や再編、組織の拡大、縮小の際にも大きく寄与します。これは、まさにIBMが、グローバル市場で実績や評価の高いソフトウェア・ベンダーを取り込み、パッケージ・ソフトウェアの拡充に注力して

きたことの成果を、早期にお客様と分かち合うという思いも込められております。

新たなテクノロジーに基づく画期的な提案でお客様のビジネス課題を解決

ここで、Big Agendaにおいて、重要な領域としてソリューションを再編し提供を開始した「Smarter Commerce」を紹介します。お客様がまだ青写真として描かれていないまったくの別世界を提案することが求められ始めており、この大変エキサイティングな領域へのチャレンジもBig Agendaのテーマです。

顧客への販売・マーケティング活動を例に説明しましょう。今日、Webサイトなどを積極的に活用して得た情報を基に商品の購入を判断する消費者が増えています。これらの消費者は、製品・サービスを提供する企業が発信する情報だけでなく、ソーシャル・メディア上にあるほかの消費者の評判や書き込み内容を活用し、商品を選択しているのです。今後は、Webサイトをはじめとするデジタル市場での購入行動がますます増加し、10年後には人々はほとんどの商品をリアル店舗ではなくWebサイトで購入するようになると予測されています。また、従来は1%の富裕層が消費をけん引していたのが、全世界70億人の30%に上る中間層が消費をリードする時代になってきています。

豊富なメディアから多くの情報を入手した消費者の嗜好は、成熟し多様化します。そのため、顧客構造はロングテール化の一途をたどり、2割の顧客の購入が売り上げの8割を占めるといった従来の法則はもはや成り立たず、4割の顧客から6割の売り上げを得るようになって

きています(図5)。従来は20人の営業担当者で80人の顧客をサポートしていたのが、20人で300人を相手にしなければならず、しかも、300人のニーズは以前とは比較にならないほど頻繁に変化する状況になっているのです。こうした現状を踏まえると、新

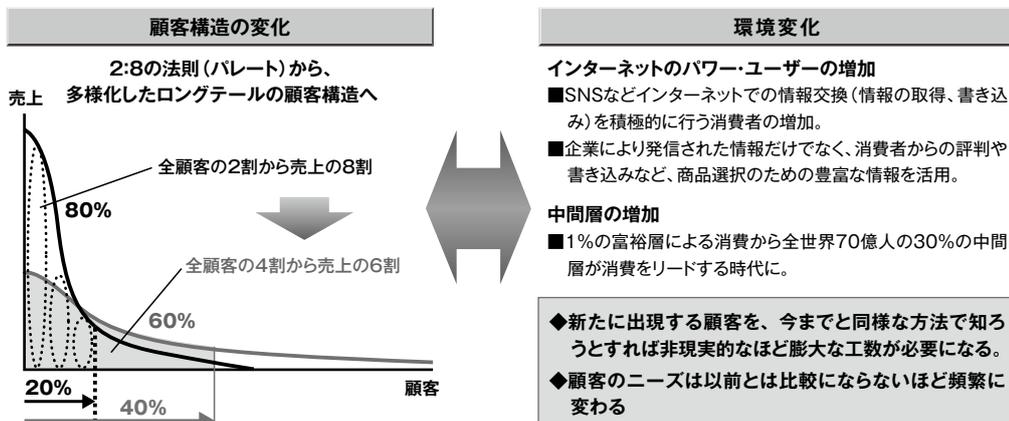


図5. Smarter Commerceが求められる背景

たに出現する顧客に従来と同様の方法でアプローチしようとする、膨大な工数が必要であることが分かります。Big Agenda では、このような環境変化をお客様の変革を促す機会として経営層の方々と共有し、マーケティングを変革する Smarter Commerce を提供します。Smarter Commerce は、マーケティング・オートメーションと、デリバリー・オプティマイゼーションの2つの領域から構成されます。

今後、Web サイトをはじめとするデジタル市場での購入がますます増加し、10年後には、ほとんどの商品をリアル店舗ではなく Web サイトで購入するようになることが予測されています。これに対して、マーケティング・オートメーションでは、値段をクリックする、ほかの商品ページを探す、すでに買った人の評価を見るなどの Web サイト上の顧客の行動をシステムが理解し、自動的に販促活動を展開します。商品ページから価格情報に遷移した顧客は購買意欲が高まっているので、より安い価格を提示するというようなイメージです。マーケティング・オートメーションは、気まぐれで膨大な数のロングテールの顧客層を対象として、キャンペーン管理の完全自動化を推進します。セグメント・モデルとオファー体系をあらかじめ設定し、それに基づき、「アクション」と「修正」の試行錯誤を自動的に繰り返し行い、いつでもその時点での最適なオファーが行われている状態を維持します。

一方、デリバリー・オプティマイゼーションは、いつでも、どこからでも、あらゆる手段を使ってブランドや企業に接触して商品を購入しようとする自由な顧客の要望に応えるための仕組みです。ブランド、チャネル、国などで異なる既存の仕組みやシステムを活用しつつ、情報を統合し、プロセス連動し、そこに散在する在庫や物流情報を俯瞰して、最適な発注量を決定します。在庫切れ、返品、国際物流やサード・パーティー・ロジスティクスなど、受注から商品引き渡しまで一連のフルフィルメントの複雑性にも対応することで、顧客満足を高め、在庫や物流を最適化します。

こうした新しいテクノロジーにより実現される新しい世界をお客様に提案して Big Agenda を推進するために、経営層の方々とディスカッションを重視しています。そして、ここでも、業務のカプセル化に、Web サイトの行動分析、BI (Business Intelligence)、マーケティング支援、SCM (Supply Chain Management) などのソフトウェアが重要な役割を果たし、新しい世界の実現を加

速させます。日本 IBM では、IT によるソリューションを超えてお客様のお役に立てると確信できるテーマにフォーカスしながら、Big Agenda で取り組むテーマをさらに拡大していきたいと考えています。

お客様の財務諸表に具体的に表れる リアリティーのある成果を追求

Big Agenda はリアリティーのある成果を重視しています。例えば、IBM Global Ready の場合、グローバル化することが最終目的ではなく、グローバル化の結果としてお客様の財務諸表が明らかに改善されたという成果が出るのが重要だと考えています。今日では、社会にはソリューションという言葉があふれています。単なる商品販売からソリューション提供の時代に入ったといわれて久しいですが、世の中でソリューション営業を最初に開始したのは IBM でした。ソリューション・ビジネスは、お客様の課題解決の将来像を描いた上で仮説を設定し、経営層の方々に大胆に提案を行うというお客様起点の姿勢からビジネスをスタートしました。この姿勢は Big Agenda においても踏襲されています。すなわち、過去も現在も将来も変わらぬ不変の真理であり、何も変わっていない、変えるべきでないといえます。お客様全体を俯瞰した上で、本当に必要なソリューションとは何か、総合力とは何か、お客様は IBM に何を求められているか、やるべきことは何かなどについて徹底的に自問自答した結果、到達したアプローチなのです。

日本 IBM は、グローバル・カンパニーである IBM の一員です。そして日本に存在する一企業でもあります。日本のお客様が、激変するグローバル市場において、永続的に大きく飛躍していただけるよう、同じ日本人として支援したいという強い願いを社員全員が持っています。また、グローバルの IBM も、日本のお客様を支援するために日夜懸命に活動しています。今号の解説記事では、Big Agenda 推進の代表的な領域からその一部をさらに詳細に紹介いたします (本誌 28 ページ以下: 解説①~④参照)。わたくしたち日本 IBM は、新たな挑戦の道をお客様と共に突き進むパートナーとして本当に信頼していただけるよう、真剣に日々の努力を継続し、お客様の新しい経営、ビジネス・モデルの成功のため、お客様の全世界でのビジネスのお役に立てるよう、この Big Agenda を全社を挙げて推進してまいります。