

未来企業のあるべき姿

中堅企業に関する分析

IBM

GLOBAL CEO STUDY

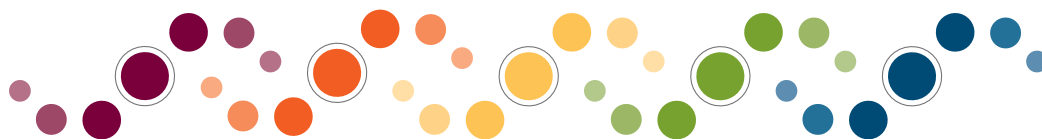
はじめに

IBMが2年ごとに実施している「Global CEO Study」も今回で3回目となりました。今回の調査では、1,000人を超える公共機関・民間企業のCEOならびにリーダーの皆様から、ご経験やご意見を伺うことができました。本調査は、未来企業のあるべき姿を見出すことを目的としており、¹ 本書では、「中堅企業のCEO」136人とのインタビューの結果に焦点を当ててご報告します（中堅企業とは、社員数1,000人未満の会社と定義します）。²

調査の中で、財務状況が開示されている企業については、売上・収益などの業績を回答企業中の同業企業の平均と比較し、業績のよい企業とそうでない企業の回答の違いを分析しました。³ 平均値を超える業績を示した企業を「業績のよい企業」とし、平均以下の企業は「そうでない企業」とし、この2つのグループを分析することによりさまざまな考察を得ることができました。

分析結果から、未来企業のあるべき姿として、次のような5つの方向性が明らかになりました。

- **変化の速さを機会ととらえる**
- **顧客の想像を超える**
- **世界中の優れた能力を活用する**
- **ビジネスの常識を破壊する**
- **社会問題に誠実に取り組む**



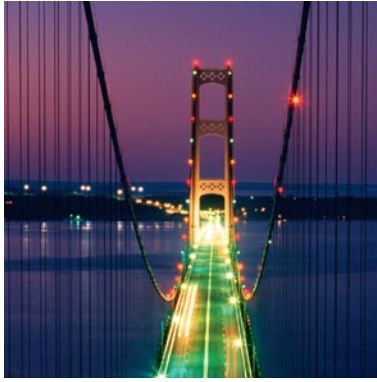
変化の速さを
機会ととらえる

顧客の想像を
超える

世界中の優れた
能力を活用する

ビジネスの常識を
破壊する

社会問題に
誠実に取り組む



変化の速さを 機会ととらえる

中堅企業のCEOは抜本的な変革の必要性を認識してはいます。しかしその一方、大きな変革を成功に導くための実行力という観点では不安を抱えています。

環境変化が加速する中で、大きな変革をどのように成功させればよいのでしょうか。

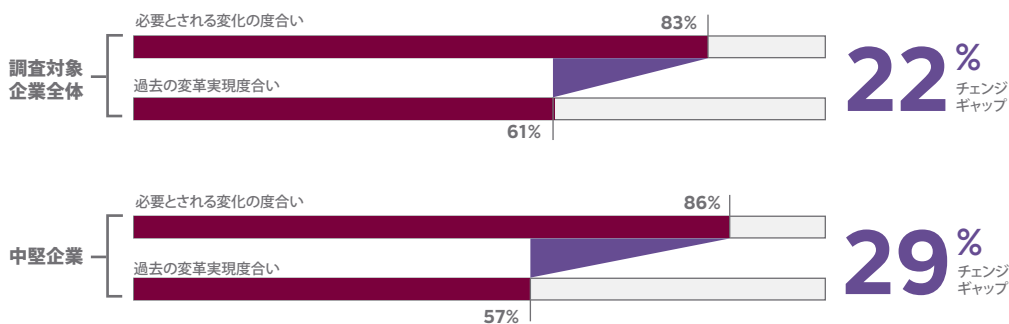
中堅企業のCEOは、大企業群のCEOよりも抜本的な変革の必要性を認識していますが、変化への対応についてはまだ十分に対応できているとはいえません。調査対象全体と比較し、中堅企業では、今後3年間で必要としている変革の度合いと、過去の変革実現度合いの間に、より大きなギャップが存在します(図1参照)。

また、中堅企業の多くのCEOは、変化についていくのがやっとであると回答しています。これらのCEOは、これまではコントロールされる側だった消費者が今では変化のペースを支配するようになったと感じているようです。「社内での変革のスピードは十分ではありません…必要とされている変革の度合いと実現度合いのギャップは広がり続けています」。オランダの中堅企業のCEOは、こう語りました。

これは驚くべきことかもしれません。なぜなら、多くの人々が、企業規模が小さい方が変化に対して敏捷に動けるであろうと考えるからです。ところが、中堅企業はリソースが少なく、予期しない外部からの影響に対応する「適応性」は高くありません。それは、これらの企業が、事業を展開している国や、製品・サービスの種類が限定的なため、激動するグローバルの波に対応する経験が乏しいからなのです。

さらに、中堅企業のCEOが対応しなければならない課題は、多様化しています。2004年には、「顧客の期待の大きな変化」、「競合企業の脅威や業界の統合」といった外部要因が、役員会議の中心的な議題でした。ところが今日では、中堅企業のCEOが解決しなければならない課題が多岐に渡っているのです。前記の外部要因に加えて、会社が必要としている人財・スキルの確保、法規制、技術革新、そして急激なグローバル化も大きな重圧となっています。特に法規制は、不安の種となっており、法規制で大きな影響が起ることを予測する人の割合は、調査対象者全体では30%ですが、中堅企業のCEOでは37%に達しています。

図1: 中堅企業のチェンジギャップ(変革を実現することの難しさ)
 調査対象者全体と比べると、変革の実現は、中堅企業のCEOにとってより難しい課題である。



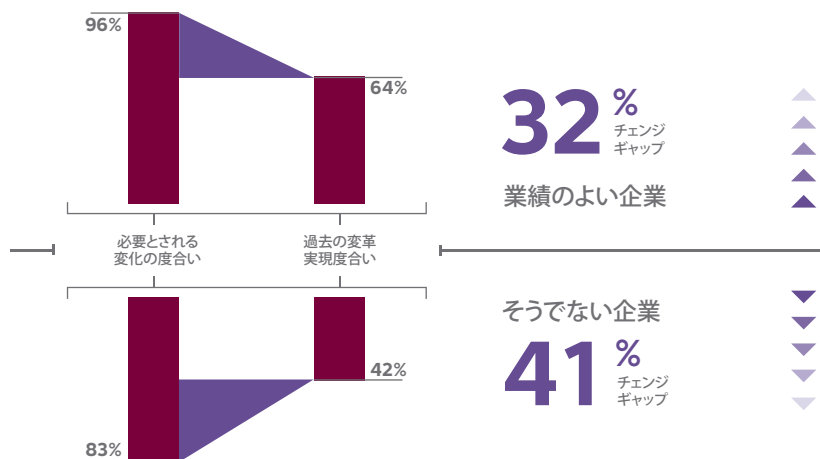
これらの問題には、関連性があります。グローバル化という流れに先行投資し、新規市場への参入を果たしたいすべての企業は、潜在的な機会とリスクを十分理解しておく必要があります。また、複雑さと地理的多様性を増す環境を生き抜き、さまざまな法規制に対応し、主要事業のプロセスを国を超えてサポートできる技術プラットフォームを構築するために、業界スキル、技術スキル、経営スキルなどの専門性の高い人財を採用する必要があります。ところが、多くの中堅企業には、複数の国で事業をするために必要とされるスキル、特に新規参入市場の法規制に対応するために必要なスキルが蓄積されていません。

グローバル化によって多くの課題が発生しています。中堅市場のCEOは、もはや限られた課題の解決にのみ注力をしているのではなく、より広範な領域に対処して、増大する「不確実性」に備えなければならなくなったのです。突如としてすべての外部要因が重要になり、変革はいつでもどこからでも起こりえるようになりました。あるCEOの言葉のとおり、彼らは「複雑さに打ち勝たねば」なりません。

業績のよい企業は変革をより成功させている

変革を実現することは困難ではありますが、業績のよい多くの中堅企業はうまく対応できているようです。これらの企業の成功は偶然ではありません。調査対象企業のうち、業績のよい企業を分析すると、そうでない企業よりさらに一層の変革の必要を予測していることがわかりました。また、業績のよい企業は、変革に成功している割合が高いのです(図2参照)。業績のよい企業は変化に一歩先んじ、時には自らが業界の変革の推進役になることもあると考えています。

図2: 業績のよい企業のチェンジギャップは小さい
 業績のよい企業は、そうでない企業と比べてさらに一層の変革を予期しており、変革の実現度も高い。⁴



示唆

かつてない速さで多くの変化が起こる現在、機敏さと順応性を兼ね備えるために、規模の小ささは武器ではなくなりました。中堅企業は、よりの確に変革に適応できる能力を開発し、より激しくなる変化に対応できる柔軟な技術インフラを構築する必要に迫られています。また、優秀な人財を求めるグローバルな競争を、勝ち抜いていかねばなりません。自社内での人財登用と人財開発に重点的に取り組むことを選択することもひとつの解決策かもしれません。つまり、明確な採用プロセス、人財育成プロセス、業績管理プロセスが必要になるということです。また、多くの企業は、新たに事業を展開したい市場や国において他社と提携を結び、必要とされるリソースを外部の専門知識で補完するようになるでしょう。



顧客の想像 を超える

中堅企業のCEOは、世界のあらゆるところ生まれてくる新興市場でのビジネスを逃すまいと投資をすると同時に、多くの情報を持ち、日に日にその要求水準が高くなる成熟市場の顧客対応にも投資をしています。ここで問題となるのが、これらの投資を回収する方法です。

急速に発展しつつある新興市場では、着実に中流層が増えてきており、影響力を増しています。一方、成熟した市場ではどうでしょう。高齢化した団塊の世代が所有する資産の多くが、その子供達に継承されようとしています。グローバルな富裕層の台頭が新しい製品やサービスへの需要を喚起し、多くの企業にとって新しい成長の機会を生み出しています。同時に消費者は、インターネットによって、より多くの情報を入手できるようになっています。インターネットを利用して、商品特性や価格を比較し、豊富な知識に基づいて物品を購入する顧客層を、ここでは「**ネットワーク顧客層**」としています。

中堅企業のCEOは、これらの傾向を歓迎しています。CEOの3分の2は、増加を続ける富裕層の台頭を非常に前向きに受け止めていますが、新しい人口構成や地域のニーズに応えるためには、業務に大幅な変更を加える必要があることも理解しています。また、CEOの5分の4は、「ネットワーク顧客層」の

出現を歓迎しています。あるCEOの言うとおりに、「お客様は情報を豊富に持つ代わりに企業への忠誠心は持たなくなった」ため、「顧客との関係強化が成功の鍵」となっています。

急成長市場での活発な提携

事実、調査対象企業全体と比べると中堅企業のCEOは、新興の富裕層や、「ネットワーク顧客層」へのサービス提供への総投資額の割合が高くなっています。今後3年間で、増え続ける富裕層への投資を20%増やすことを計画しています。多くの場合、中堅企業では、より多彩なニーズに対応する社内リソースが不足しているため、CEOは新たなビジネスパートナーシップの形成に重点的に取り組む必要に迫られています。ある中堅企業のCEOは次のように説明しました。「私たちは、変化を続ける市場のニーズに対応する競争力をさらに高めるために、大規模で優秀なパートナーの出現を切望しています。」

次世代製品とサービス

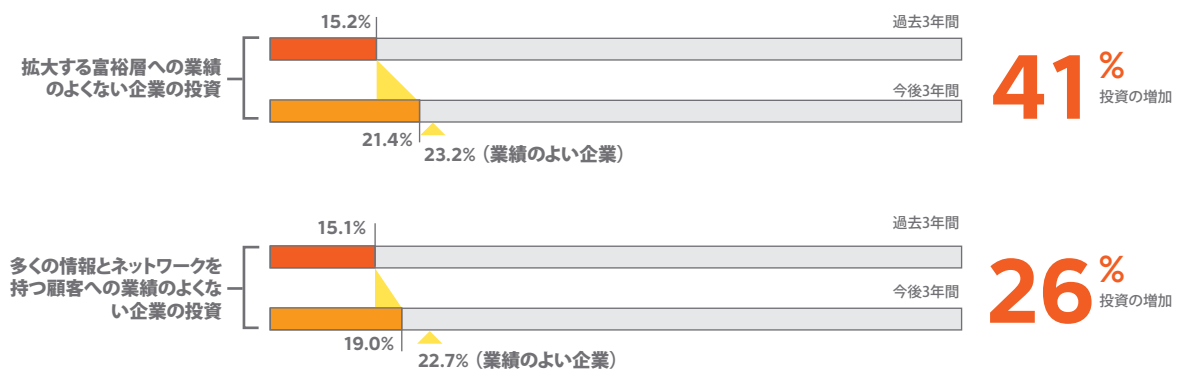
彼らはまた、予算の22%以上を、「ネットワーク顧客層」のニーズを満たす目的に割り当てようと計画しています。あるCEOによると、ほとんどの企業は「次世代製品およびサービス」や、「顧客を魅了する手段」の開発に重点的に取り組んでいますが、「ネットワーク顧客層」は、購入する製品やサービスのみならず、製品やサービスの販売元についても知りたいと思っています。そのため、中堅企業のCEOの多くが環境問題への対応、先進的な消費者の心に訴えるブランドづくり、そして透明性の確保など、「ネットワーク顧客層」の期待に応える取組みに注力しています。

業績のよい企業は一層顧客重視

繰り返しになりますが、調査対象企業の中では、業績のよい企業とそうでない企業に、いくつかの点で大きな違いが見られます。業績のよい企業はそうでない企業と比べると以前から予算全体のより多くの割合を、新興富裕層および「ネットワーク顧客層」の両方に対して投資しています。ところが、業績のよくない企業は、成功している競合他社に追いつくために、今まさに、今後3年間で顧客への投資額を増やそうとしているところです(図3参照)。ある中堅企業のCEOは次のよう言いました。「当社は、『次の波』を見つけなければなりません…当社は新興市場への取り組みで遅れをとってしまいました。」

図3: 業績のよくない企業は、今まさに追いつこうとしている

業績のよくない企業は、新興富裕層の拡大による機会を捉え、「ネットワーク顧客層」へサービスを提供するために投資を増やそうとしているが、まだ業績のよい企業に遅れをとっている。



示唆

本調査の分析結果は、新興市場や新興顧客に対しては、いくつかの点で大企業より中堅企業に強みがあることを示唆しています。中堅企業はこれらの対顧客施策としてより多くの予算を投下しています。また、往々にして規模の小さい企業の方が、顧客と親密な関係を築きやすくなっています。インターネットにより、ニッチな好みを持つ顧客に「ロングテール」製品を販売する新たな機会が生まれており、一部の中堅企業は、このような機会を活用できる好位置につけています。⁶

ただし、これらの企業は、投資を確実に生かし回収せねばなりません。戦略的パートナーとの提携は、多くの中堅企業にとって、潜在性のある発展途上市場に参入する足掛かりとなるでしょうし、さまざまな顧客層を見出し、変化する顧客の購買動向に対応し、新しいチャネルを開発し、差別化がもたらす優位性を確かなものにするためには、技術革新への投資も欠かせません。



世界中の優れた能力を 活用する

グローバル化に関しては、中堅市場のCEOにはさまざまな変革の選択肢が用意されています。世界中に存在するさまざまな経営資源を有効活用するためには、どのように事業を設計すればよいのでしょうか。

他企業との連携、事業統合、あるいは企業買収など、さまざまな方法をどのような時にどう選択すればよいのでしょうか。

世界が一段とフラット化し富裕層が増大するにつれ、中堅企業のCEOは、「世界にひとつの企業」としての事業運営を行うモデル、いわば新しいグローバル化としての「グローバル・インテグレーション」がより一層求められると認識しています。あるCEOによると「競争の激化した経済環境の下、ますます狭くなる」世界で成功を収めるためには、従来よりはるかに広範囲でのコラボレーションを迅速に実現できるようにすること、そしてもうひとつは、新しいビジネス機会が確認された際、即時に世界中の経営資源を最適配置し直せるようにすることが必要とされているのです。

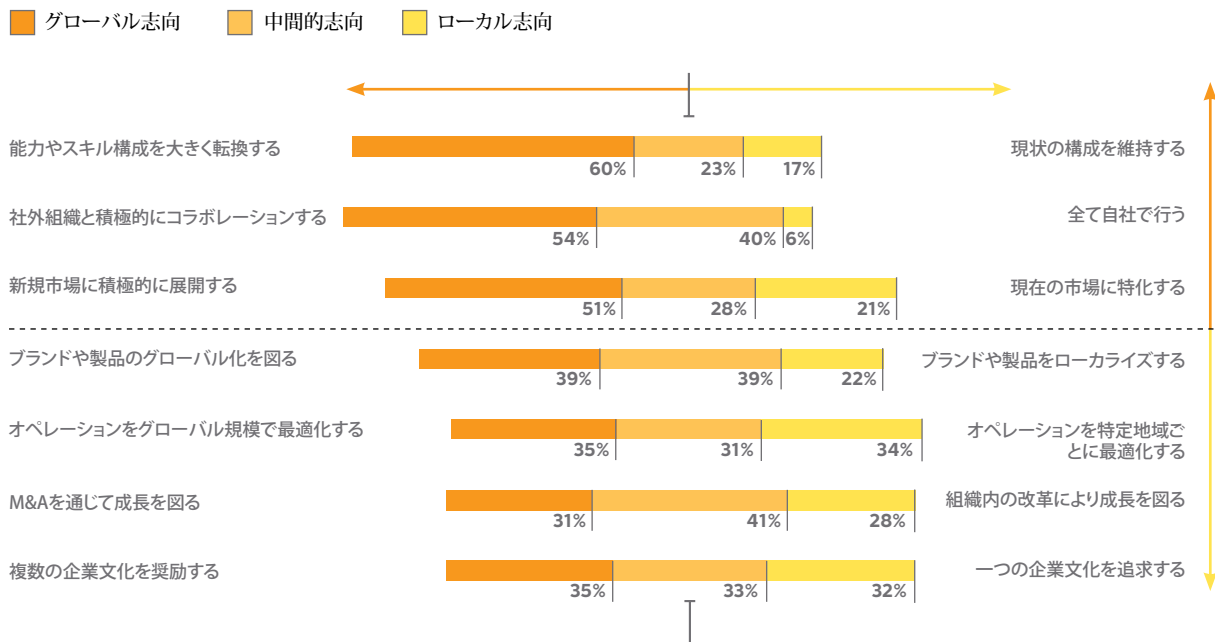
グローバル化の鍵は、より深い経験や能力と広範な提携

調査対象の中堅企業の半数以上が新たな市場に積極的に参入しており、4分の3がグローバルな経営資源の再構成に取り組んでいます。これらの企業は、調査対象全体と比べるとより積極的に、「グローバル・インテグレーション」に取り組んでいるといえます。

中堅企業のCEOは、自社組織の能力、知識、資産のあり方について、その抜本的な見直しを計画し、数々の業務提携を新たに実現することに最も力を注いでいます。多国籍企業のように経営資源が豊富でないこれらの企業は、積極的に事業を展開し、その地域の潜在顧客についての理解を深め、国際的な業務の経験があるマネージャーの採用を望む地域においては、未経験であるがゆえの危険を冒す前に、適切な企業と提携を結ぶことがより必要であると認識しています。あるCEOは次のように述べています。「当社は、新しいサービスを提供する能力を得るために新たな提携を結び、その地域の需要に応える必要があります。」

自社のブランドや製品をグローバル化すべきか、事業をグローバルに統合し、M&Aを通じて成長を図るべきか、あるいはローカル市場を引き続き重視し、自社組織内の改革により成長を図り、一つの企業文化を追求すべきかについては、中堅企業のCEOの間でも意見が分かれています。すなわち、彼らは、自分自身が何をすべきか理解しているということです。CEOによってはグローバル化ではなく既存のローカル市場に留まることを迷いなく選択しますが、その一方で彼らはグローバル化の機会をいつ、どのように活用すべきかについては、明確な答えを持っていません。

図4: 中堅企業のCEOは新しいスキルと知識に注目している
 グローバル・インテグレーションの実現方法について、7つの側面から中堅企業のCEOに回答を求めた。



優秀な人財の不足

中堅企業は、グローバル・インテグレーションを阻むさまざまな障壁に直面していますが、「資金」、「文化的な差異」、「技術革新」などの一般的な障壁は、中堅企業のCEOにとって喫緊の課題である「人財不足」と「法規制圧力の深刻化」に比べれば、さほど重要ではありません。ある中堅企業のCEOは次のように述べています。「ローカル市場のスキルレベルは明らかに事業発展の制約となっています。知識や経験に裏打ちされた人財を育成する必要があります。」

それ以上に経営層の人財不足は深刻です。「グローバル・インテグレーション」を実現したい企業は、国際業務の経験があり、ビジネス全体を俯瞰でき、文化的背景が異なる人々やさまざまな地域の人々を抵抗なく受け入れ、管理できる経営層人財を求めています。

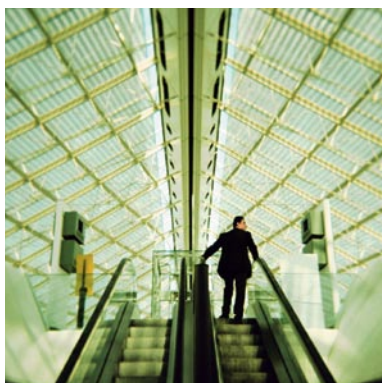
グローバルで一本化された事業設計

これらの障壁にも関わらず、業績のよい企業は「グローバル・インテグレーション」に成功しているのです。調査対象者全体からの回答を、データ・クラスタリング手法を用いて分析すると、グローバル・インテグレーションの実現方法は4つに集約され、それぞれ、「グローバル化積極」「グローバル化推進」「グローバル化・ローカライズ化共存」「ローカライズ化推進」と名づけました。分析結果から、業績のよい企業は、グローバル化積極またはグローバル化推進である割合が、同じくグローバル化積極またはグローバル化推進である業績のよくない企業よりも大幅に高いことがわかりました。

中堅企業もこれと似た傾向を示しています。業績のよい企業はそうでない企業より積極的に、自社組織の能力、知識、資産のあり方について抜本的な見直しを計画しており(63%対50%)、新しい市場への進出も計画しています(53%対44%)。言い換えると、業績のよい企業は「グローバル・インテグレーション」のために必要となる変革に、より積極的に取り組んでいるといえます。

示唆

グローバル経済は大企業に機会を提供するだけではありません。ユビキタス環境が整備されたおかげで、中堅企業もグローバルプレーヤーになり得るのです。ただし、中堅企業の多くは設立以来一環してローカルまたは国内の規模で事業を展開してきたため、「グローバル・インテグレーション」を実現するために、克服せねばならない課題が山積しています。M&Aによる事業拡大を決断する企業もあれば、合併事業や非公式な提携を志向する企業もあるでしょう。いずれの場合も、企業はよりオープンに、そしてコラボレーションを推進する必要があります。また、中堅企業の成長を可能にした「起業家精神」の良い点を維持し、グローバル化の過程で直面するさまざまな文化摩擦にこの起業家精神を融合することで、事業の拡大とともに、グローバルに統合された組織と起業家精神とのバランスをとらなければなりません。



ビジネスの常識を破壊する

多くの中堅企業のCEOがよりスケールの大きなビジネスモデルのイノベーションに取り組もうとしています。さらに、業績のよい企業は、業界の常識を覆すようなビジネスモデルのイノベーションを追求しています。

こうした奇想天外な取り組みは今後も成功するのでしょうか。真に差別化を図るためには何が必要なのでしょうか。

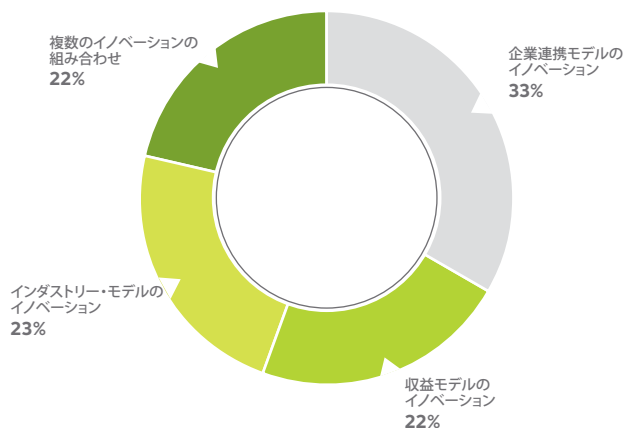
中堅企業のCEOは、大企業よりも果敢にビジネスモデルのイノベーションに取り組んでいます。今後3年間でビジネスモデルを抜本的に変革する予定の企業は、調査対象全体では69%であるのに対し、中堅企業では74%を占めました。その理由として、「商品・サービスだけに依存しては差別化が困難である」ことに加えて、「技術革新によって変革の選択肢が増えた」ことを挙げています。

企業連携モデルのイノベーションが道を開く

ビジネスモデルを大幅に変更しようとしている企業の33%が、企業連携モデルのイノベーションに取り組んでいます(図5参照)。7 これらの企業は、新しい市場や新しい顧客層へ対応するためには微調整では済まされない変革が必要であることを、明確に認識しています。

また22%の中堅企業のCEOは、収益モデルの変革に取り組んでいます。たとえば、あるCEOは「既存顧客への新しいサービスの提供」と「新しい販売手法と価格設定」に取り組んでいますが、別のCEOは、「トランザクションベース(1回、1回の購入)のコストを基準とした」価格設定から「提供する価値に応じた」「サービス対価型」モデルへの移行を計画しています。

図5: 企業連携モデルのイノベーションを推進する企業が最も多い
中堅企業のCEOはビジネスを再編成し、集中と連携を迫りしようとしている。



ビジネスモデル・イノベーションの3つのパターン

企業連携モデル

企業が事業において活用するビジネスプロセスや能力について、外部委託することで最高のパフォーマンスを発揮できるものと、自社に持つことで最高のパフォーマンスを発揮できるものとに区分けし、常時、企業全体としてその最適化を行うことに、他社の追随をゆるさないような高度な専門性と効率性を両立させる(例、シスコ社は、製造、流通その他についてはパートナーと連携し、自身はブランドとデザインの管理に集中)。

収益モデル

価値提供や価格設定において、従来とはまったく概念の異なる収益創出方法を確立する(例、ジレット社は主たる収益の源泉を、従来の髭剃りから替え刃に転換)。

インダストリー・モデル

既存の業界を再定義し新たな業界へと再編する、あるいは従来になかった全く新しい業界を創出する(例、音楽業界とアップル社のiPodとiTunesなど)。

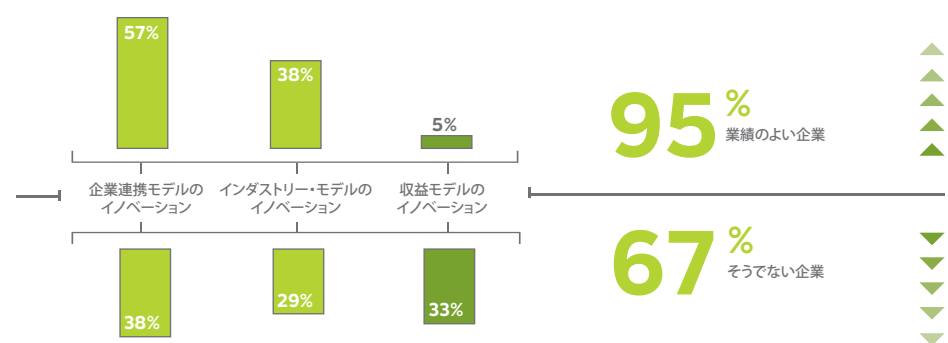
同様に、23%のCEOはインダストリー・モデルのイノベーションに取り組んでいます。これらのCEOの大半は、自社が事業展開する業界を再検討しています。驚くべきことに、このグループの39%の企業は、まったく新しい業界を創出しようとしているのです。これは実現が最も困難ともいえるイノベーションですが、MicrosoftやGoogleなどの大企業の創業期が示すように、往々にして「過激」ともいえるインダストリー・モデルのイノベーションは、小さな規模で始まるものです。

業績のよい企業は、果敢にイノベーションに挑戦する

業績のよい企業とそうでない企業の傾向に大きな違いがあることは、このような「野望」の中から革新的な変化が生まれる可能性を示唆しています。調査対象企業のうち、業績のよい企業はそうでない企業よりも、インダストリー・モデルまたは企業連携モデルのイノベーションを志向する割合が非常に高くなっています。これは、業績のよい企業の方がより過激であろうとし、一方的にリスクを避けることはせず、リスクを取りつつもリターンを得る能力に長けていることを示しています(図6参照)。

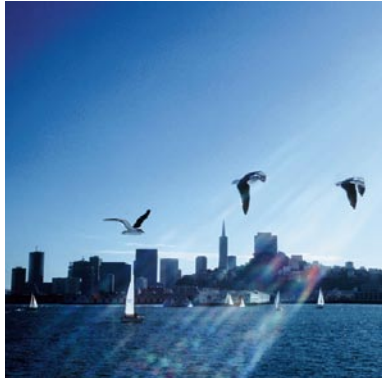
図6: 業績のよい企業はリスクに果敢に立ち向かう

業績のよい企業はそうでない企業と比べると、企業連携モデルとインダストリー・モデルのイノベーションをさらに追及する。



示唆

中堅企業は、大企業よりも、インダストリー・モデルのイノベーションと企業連携モデルのイノベーション、両方を強く望んでいるため、業界の革命児になり得るのです。現在、調査対象の企業の大多数は、しっかりした戦略と自社の訴求する価値を磨き上げることにより、圧倒的な差別化を図ろうとしています。大規模な多国籍企業と同じスケールメリットを期待できないため、専門化・特化領域を通じて競合他社との差異を際立たせなければなりません。そのためこれらの企業は、自分たちの不足している能力を補完してくれる提携パートナーを探す前に、まず、現有のビジネスモデルと経営資源に基づいて、自社内を改革するために何が必要かを分析しています。



社会問題に 誠実に取り組む

顧客、社員、ビジネスパートナー、活動家、投資家、職業や立場にかかわらず、社会的意識の高い世代が急増し、企業の一挙手一投足に眼を光らせています。

中堅企業のCEOはこのような社会問題への意識の高まりにどう応えていくのでしょうか。

顧客、社員、投資家、これら企業を取りまくステークホルダーの間で社会問題への意識が高まるにつれて、CEOは企業の社会的責任 (CSR=corporate social responsibility) の実践に奮闘しています。最初のGlobal CEO Studyが実施された2004年以来、企業に影響を及ぼす外部要因として「社会経済要因」、「環境問題」、そして「人財・スキル」が常に上位に上げられてきました。

CSRへの真剣な取り組み

中堅企業のCEOは、大企業のCEOと同様にCSRを前向きに捉えており、69%のCEOがCSRは利益につながると考えています。あるCEOは、「企業は利益を生み出さなければならないが、それだけではなく、社員、顧客、そして環境への責任を果たさなければなりません」と語っています。

さらに、中堅企業のCEOは、この領域に投資する準備を進めています。これらの企業では、今後3年間でCSR施策への投資額を34%まで増額することを計画しています(図7参照)。これは、その他の領域への投資拡大計画(新興の富裕層へのサービス提供(20%増)、「ネットワーク顧客層」へのサービス提供(11%増)など)を、はるかに上回っています。

ただし、投資額全体に占めるCSRへの投資予定額の割合に関しては、中堅企業はまだ調査対象全体より遅れをとっています(中堅企業では10.3%、全体では13.4%)。おそらく、全社的な戦略、プロセス、製品、サービスにCSRを組み込む方法についても、中堅企業ではまだ初期段階なのではないかと推測されます。

図7: 中堅企業のCEOはCSRの課題に意欲的である
 中堅企業は今後3年間で、CSRへの投資を三分の一超増加しようとしている。



このGlobal CEO Studyの調査対象全企業がCSRについて最優先していることは、CSR需要の拡大に対応する新しい製品とサービスの開発です。顧客との新しい関係性構築と、より透明性の高い報告プロセスの構築は、企業の課題の中で優先順位が低くなっています。対照的に、中堅企業では、CSRに関する期待の高まりに対応すべく、環境問題への取り組みと顧客との新しい関係性構築に重点的に取り組んでいます。この違いから、中堅企業が、現在CSRの土台作りの段階にあることが推測されます。しかし、中堅企業のCEOは、消費者の購買動向に大きな変化が起きていることを敏感に感じ取っており、あるCEOは「環境問題は日々重要度を増しています」と述べ、他のCEOは「エコ表示は義務となりつつあります」と答えています。

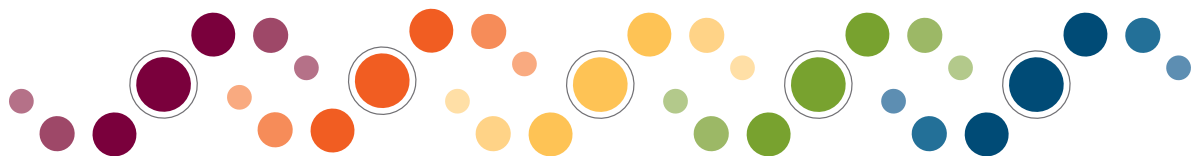
示唆

中堅企業は、新しい顧客や社員を惹きつけるためには企業ブランドが重要であると認識しており、CSRを更なる成長を果たす機会として捉えています。ただし、彼らはまだ、大企業に追いつこうとしてスタートした段階です。中堅企業は、CSRの本当の意義を理解し、CSRに対する顧客の期待についてより詳しく調査・分析し、その期待に応えるためにどのような商品やサービスを創出すべきなのか定義しなければなりません。また、事業を拡大し、「グローバル・インテグレーション」を実現するために必要な人財を惹きつける組織能力に、CSRへの取組みがどのように影響を与えるのかを真剣に考える必要があります。

未来企業となるために

中堅企業のCEOは、未来企業の方向性として、調査対象企業全体と意見を同じくしています。CEOの皆様に通ずる未来企業の方向性は「変化の速さを機会ととらえる」、「顧客の想像を超える」、「世界中の優れた能力を活用する」、「ビジネスの常識を破壊する」、「社会問題に誠実に取り組む」というものでした。

ただし、直面している課題には、はっきりした違いがあります。中堅企業のCEOは、抜本的な変革の必要性については認識していますが、その実現度合いについては十分な自信を持ち得ていません。また、ダイナミックなビジネスモデルのイノベーションに取り組んでおり、社会意識の高い消費者のための製品やサービスの開発に着手した段階にあります。「グローバル・インテグレーション」を目指す中堅企業のCEOの多くは、競争相手となる大規模な多国籍企業と比べ、今まさに「グローバル・インテグレーション」に取り掛かった状態にあるといえます。



未来企業への準備を整えていますか。

「変化を迅速に捉え、グローバル化、富裕層の増加、ネットワーク顧客層の増大に対応していくために必要な人財とスキルはありますか。」「新しい市場に参入する手助けをしてくれるパートナーがいますか。」「ビジネスモデル・イノベーションを遂行し、さまざまな顧客層からの需要に対応し、市場への新しいチャネルを開発するために必要となる柔軟なインフラが準備されていますか。」

IBMは、お客様の事業が向かう方向を深く理解し、未来企業への挑戦をご支援します。

IBM Global CEO Studyの詳細については、IBMビジネスコンサルティングサービスのコンサルタント、またはIBM営業担当員にご相談ください。参考URL ibm.com/enterpriseofthefuture (英語)

IBMグローバル・ビジネス・サービスについて

IBMグローバル・ビジネス・サービスは、世界160カ国以上において、業界知識と洞察、そして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、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。私達は、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

IBMグローバル・ビジネス・サービスおよび中堅企業に関する当社の実績については、ibm.com/services/bcs/jpをご覧ください。

脚注および参考文献

- ¹ “The Enterprise of the Future: The IBM Global CEO Study.” IBM Institute for Business Value. May 2008.
調査対象企業は、世界中からの意見を代表しており、CEOの内訳はアメリカ地域は31%、ヨーロッパ、中東、アフリカ地域が36%、アジア太平洋地域が33%で構成されています。これらのリーダーの大半と約1時間、IBM経営陣との対面インタビューを実施しました。その他については、エコノミスト・インテリジェンス・ユニットが電話インタビューを行いました。
- ² 本報告書ではこれ以降、すべてのCEOを「CEO」と記述します。また、中堅企業を率いる人を「中堅企業のCEO」と総称しています。
- ³ 分析および統計上の理由から、1) 2003年～2006年の収益の年平均成長率(CAGR)、2) 2003年～2006年の売上純利益率CAGR、3) 2003年～2006年の絶対利益率の平均 という3つの財務ベンチマークの実績を比較しました。
- ⁴ 本調査に含まれる136社の中堅企業のうち、財務情報を公開している64社を、財務分析の対象としました。
- ⁵ 本調査では、「総投資額」を資産投資全体に研究開発、マーケティング、営業への投資を加えたものと定義しました。
- ⁶ Andersen, Chris. The Long Tail (Random House: June 2006).
建築資材の小売業者は、倉庫スペースが高価であるため、人気が高いと思われる商品の在庫しか持ちません。ところがAmazonやiTunesなどのオンライン小売業者は、ほぼすべての商品の在庫を持つことができ、市場におけるニッチ商品の数は、「ヒット」商品をはるかに上回ります。これらは物品の「ロングテール」であり、需要と供給の間の障壁が撤回され、すべての商品をすべての人に提供できるのであれば、商業的に有益になります。
- ⁷ ビジネスモデルの変革については、Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell and Amy Blitz. 著『Paths to success: Three ways to innovate your business model (成功への道: ビジネスモデルを変革する3つの方法)』(2007年6月IBM Institute for Business Value発行)をご覧ください。



© Copyright IBM Corporation 2008

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒106-8711
東京都港区六本木 3-2-12

Produced in Japan
August 2008
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、およびibm.comは、International Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標。

これらの用語やIBMに商標登録されたその他の用語が本書に初めて現れたときに、商標記号（®または™）が付いている場合、これらの記号は、本書の発行時点でIBMが所有する米国の登録商標または普通法上の商標を示します。

このような商標は、その他の国においても登録商標または普通法上の商標である可能性があります。

IBM商標の最新情報については、ibm.com/legal/copytrade.shtmlにある「Copyright and trademark information」でご確認ください。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。

IBMの製品およびサービスについての本書での言及は、IBMが事業を行うすべての国でこれらの製品およびサービスを提供することをIBMが意図していることを示すものではありません。

日本語版 監修
沖 依子
GBS ゼネラル・ビジネスサービス
パートナー

津田塾大学卒業後、大手情報サービス会社を経て、プライス・ウォーターハウス・コンサルティング（現IBMビジネスコンサルティング・サービス株式会社）入社。専門分野は事業戦略立案及びプログラム・マネジメント。通信事業領域における多数のプロジェクト・マネジメント経験を有する。