

ビジネス・ソリューション創造

Creating Business Solutions

もともとは「溶解」「解法」という意味のソリューション(Solution)が、IT用語として広く使われています。ソフトウェアとほとんど同義で用いられている傾向もありますが、IBMでは、「ソリューションとは、お客様の経営上、業務上、システム上の問題に対して、テクノロジー、ハードウェア、ソフトウェア、サービスを組み合わせたり、統合(インテグレーション)したりしてご提案する具体的な解決策で、実際にお客様のご満足を得られる成果物」と考えています。ソフトウェアやサービスを統合することによって、ビジネスにおける付加価値を生み出すことが、ビジネス・ソリューションの前提です。

今、このソリューションの考え方は、IT業界だけでなく製造業全般に広まり、「ソリューション型モノづくり」が注目されています。すなわち、単なる「モノ」ではなく、使われるときの価値やサービスを付加した「モノづくり」で、それが国内製造業の再生の鍵になるともいわれます。

ビジネス・ソリューションを創造するには、経営戦略と情報戦略との融合から、新しいITの要素技術までの幅広い視野と知識が求められます。そこで本号では、ブロードバンド時代の経営戦略、製造業における「ソリューション型モノづくり」、ソリューションを支えるITの動向など、多角的な視点で、経営者や技術者に役立つこと大と思われる論考・論文を集めました。ソリューション創造に積極的に取り組んでいる企業の事例と併せて参考にしてください。

The word "solution", with its various original meanings connected with melting and unloosing, is frequently used these days in connection with information technology. It is currently used almost synonymously with software, but at IBM we think of solutions as being "practical proposals for dealing with the problems faced by customers in connection with management, business and systems involving combination and integration of technology, hardware, software and services in a manner guaranteed to provide customers with satisfaction." The essential starting point for business solutions is creating added value in business through the integration of software and services.

This approach to solutions is currently spreading throughout manufacturing industries as a whole and is by no means restricted to the field of information technology as such. Attention is being directed especially toward solution-oriented manufacturing. In other words, manufacturing concerned not merely with the products themselves but including also the addition of value and services can be seen as the key to the regeneration of domestic manufacturing industries.

Creation of business solutions is dependent upon knowledge of a wide range of fields extending from the fusion of management strategy and information strategy to new IT element technology. In this issue we have gathered together a set of papers and articles likely to prove useful to managers and technicians from a wide variety of perspectives including management strategy in the broadband era, solution-based production in the manufacturing industries, and trends in IT for supporting solutions. We hope that these articles will be read in conjunction with the case studies of companies that are actively striving to create solutions.

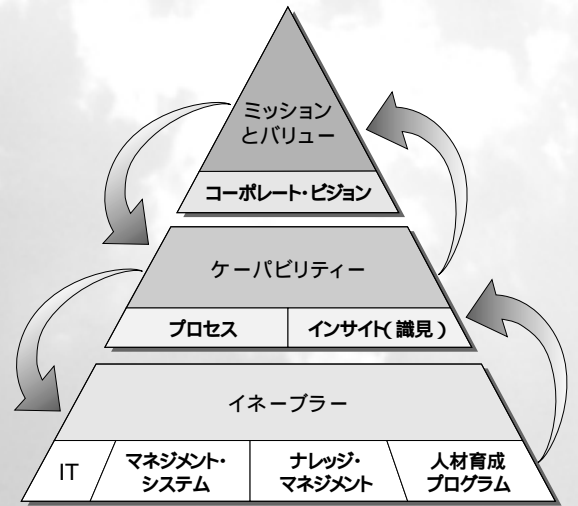


図. 経営改革アプローチ

[エグゼクティブのためのミニ講座]

IT活用による経営改革へのアプローチ

国内では今、ほとんどの企業が「改革」の名の下に経営戦略や情報戦略を進めています。そこに肝心の戦略性がないと指摘されています。

例えば、情報戦略とは、経営課題の解決のために、ビジネス・モデルやビジネス・プロセス(業務機能横断)の視点から、ITの活用による改革テーマを定義し、経営資源の重点投資を推進することです。しかし実際には、情報戦略と経営戦略との整合性をきちんと取った上でフォーカスしたITに取り組んでいる企業ばかりとは限らず、他社に遅れを取らないといった横並び的な発想でIT投資を行っている企業がまだまだ多く見られます。もちろん、これではIT活用による経営改革も実効が小さなものになります。

戦略性の要点は、「重点化」であり、「差別化」であり、「目標の具体化・数値化」です。

その戦略性は、コーポレート・ビジョンや事業ビジョンの策定にこそ求められますが、ここで避けたいのは、ビジョンを抽象的な記述にとどめてしまうことです。

企業が存続していく意味と役割は何か？ 自社にとっての顧客はだれか？ 顧客価値はどこにあるのか？ 自分たちがどう変わりたいのか？ 新しいビジネス・モデルをどう立ち上げたいのか？ こうしたミッション(使命)や独自のバリュー(価値)を見極め、具体的に目標値を

記述していくことが極めて重要です。

次に、戦略目標を具現化する手立てを考えていきます。それがケーパビリティ(能力)の局面。ここでは企業のコア・コンピテンシーをどこに定めるかといった、経営者のインサイト(先読み、洞察力)が大切になります。ビジネス・プロセスをどう変えていくかという改革の実体を決める局面でもあります。

そして最後が、イネーブラー(具現化潜在力)の局面。ここで初めて、情報システム体系や情報システム基盤を整え、ITの要素技術、マネジメント・システム、ナレッジ・マネジメント、人材育成プログラムなど、経営改革の推進力となる情報戦略を考え、実行していきます。経営戦略とITの融合です。

経営改革は当初、上から下へのトップダウンで進められます。それだけに、トップが改革の実現に向けて自らITを活用し、最後までやり遂げる姿勢を見せるリーダーシップ(姿勢)が大きな成功要因となります。「企業が常に変わっていく」ためには、ビジョンやバリューも2~3年に一度は変えていく必要があります。

究極の改革は、企業の価値観を全社員で共有するような企業風土の形成であり、それが実現したとき、さらなる改革がボトムアップ式に積み上げられていきます。これが望まれる「改革のサイクル」でしょう。