

グローバル経営管理と可視化

ビジネス・プロセスとITオペレーションを標準化することで
グローバル統合を実現



最新のテクノロジーを活用し、
顧客視点と企業視点でグローバル化を支援

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業 エンタープライズ・アプリケーションズ 理事
内田 真治

世界はテクノロジーによって 急激に変化している

世界が大きく変化していることは、日常なことからも十分に感じられます。情報に接するためにキーボードやマウスでパソコンを操っていたものが、タッチパネルや音声で感覚的にスマートフォンやタブレット端末を使うようになりました。ニュースや情報はマスメディアが取材・配信していたものから、一般の方がソーシャル・ネットワークとモバイルを用いて、情報の発信・受信をいつでもどこでも行えるようになりました。また教育分野では急速に世界中の優れた知識にオンラインで触れることができるようになってきています。

これらの変化は、すべて「テクノロジー」によってもたらされました。

目を転じ、世界のGDPの変化の予想を見ると、2030年には中国がアメリカを、インドが日本を追い抜くとされています。さらに2050年には中国は日本の10倍の規模になり、世界のGDPトップ6に現在のBRICs 4カ国がランクインし、その後にはネクスト・イレブンが続くといわれています。中国は中間層を中心とした内需拡大が継続し、インドは労働市場の拡大、インフラ整備と個人消費の拡大による高度成長が続くと予想され、そのほかの新興国も含めて、強力な「マーケット・シフト」が起こっています。

またグローバル・ビジネスは、Emerging to Emergingと呼ばれる新興国で製造した製品を新興国で直接販売するモデルが顕著になっており、先進国企業が中抜きされるようになってきています。そうした中、グローバル企業は非常に早い対応力で新興国をターゲットとし、売上比率を急速に伸ばしています。

IBMはGlobal CEO Studyと題し、定期的にグローバル企業のCEOを対象とした調査を行っています。2012年に行われた調査^{*}でCEOが「自社に最も影響を及ぼす外部要因」として挙げたのが「テクノロジー」です。「テクノロジー」による顧客接点の増加と複雑化、また社内外に蓄積された膨大なデータの分析に注目し、それが「グローバル化」とともに大きな影響力を持つと考えていることがわかっています。

^{*}64カ国、18業界から1,709名のCEO、うち日本からは175名を対象

グローバル展開のための 顧客視点と企業視点

IBMは企業のグローバル化を支援するために、顧客視点と企業視点に注目しています。IBMはグローバル・カンパニーであり、自らの経験に基づき企業のグローバル化支援を行ってきています。1つは企業視点での支援で、Globally Integrated Enterprise (GIE)と呼び、企業変革のサポート、ガバナンス強化、テクノロジー導入で多くの企業を支援しています。

加えて、最近ではDigital Front Office (DFO)と呼ぶ、顧客接点型アプローチを提供しています。これはグローバル企業への調査・分析の結果、多くの企業の課題が新しい顧客接点のデジタル化への対応にあることがわかり、その変革をIBMがご支援しているものです。

(図1)



図1

IBMは今まで力をいれていた**企業視点**でのグローバル展開 Globally Integrated Enterprise (GIE)に加え、**顧客視点**の Digital Front Office (DFO)に注目している

Digital Front Officeにおいて最新テクノロジーを使った顧客接点型アプローチの前提になるのは、次の4つの大きな変化です。

1. 画像・音声・映像の急速なデジタル化:

社会が変化するとともに増えてくるデータに頻繁にアクセスするようになったこと

2. モバイル革命:

スマートフォンに代表されるモバイル・インターネットの急速な普及によって、ライフ・スタイル全体が大きく変化したこと

3. ソーシャルメディアの台頭:

個人はもとより企業も対話や仕事の仕方が大きく変化していること

4. デジタル化された膨大な情報の分析と活用:

大量のデータを分析し、リアルタイムの予測をすることで新しいビジネス・チャンスをつかんでいこうとしていること

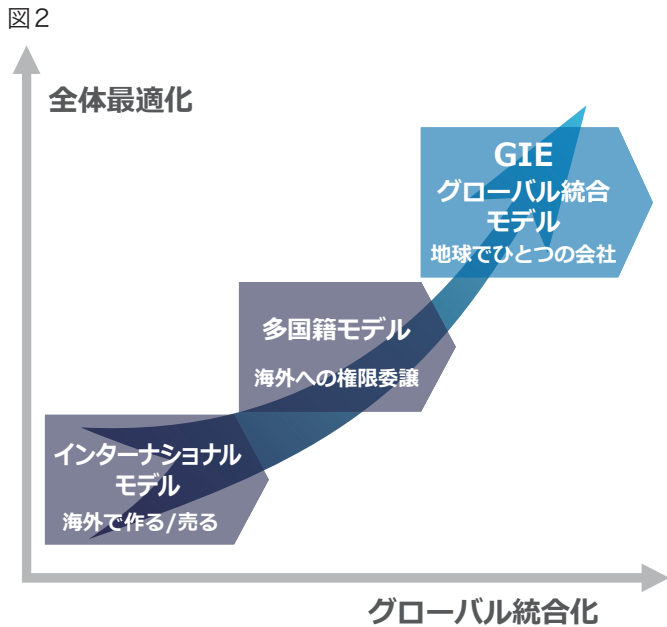
これらの変化に対して、IBMはアナリティクス、モビリティ、スマーター・コマース、ビジネス・プロセス・マネージメントなどのソリューションを用意し、総称して Digital Front Office (DFO: 顧客接点のデジタル化)と呼んでご提供しています。

最新テクノロジーを用いてデジタル化された環境は世界各国に同時に変化をもたらしています。したがって、グローバル展開している企業ほど、DFOによる影響を受けやすいということもいえます。

もう1つの視点であるGIEは、進化したITを活用してグローバル・レベルで人、プロセス、ガバナンスを統合し、ROIを改善するという考え方に基づいたモデルです。

IBM自身も大きく変化してきており、当初米国で製造し海外で販売する「国際・モデル」を本社主導で行っていました。その後、世界各国にミニIBM本社を作り、権限を委譲し各国の事情に合わせた事業展開を行う「多国籍モデル」の時代が長く続きました。しかし、次第にこのモデルでは事業ごとや国ごとに、プロセスが異なったり間接部門が数多く存在するようになり、非効率になっていきました。また、財務情報も各国ごとにルールが異なっていたために、本社で統一した財務状況を把握するのに時間がかかるようになっていきました。

こうした問題を解決するために、「グローバル統合モデル」すなわちGIEに移行しています。(図2)



その結果、プロセスや拠点を集約し再配置することが可能となり、データセンターは約100カ所から数カ所に集約、ネットワークも集約され、マーケティングや販売は数百の手法があったものをグローバルで統一し、人事もローカル独自ではなく、グローバル標準で1つになり、地域ごとに運用されていた財務と複数あったサプライ・チェーンは完全に1つのものに統合されました。

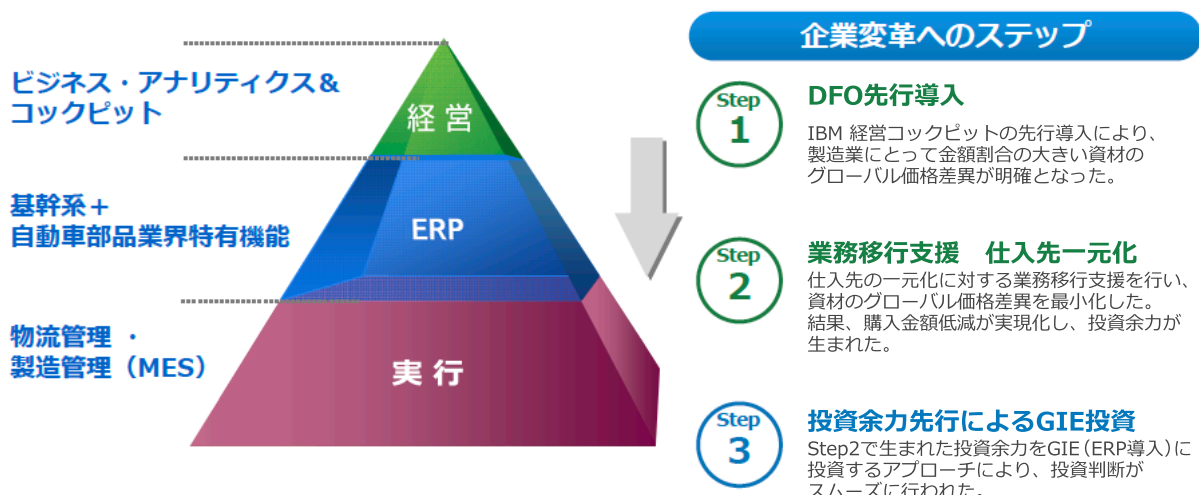
自動車部品メーカーのグローバル経営情報可視化と基盤構築を支援

IBMは日本の製造業、自動車部品メーカーのお客様に向けて、既にDFOとGIEの考え方で支援をした実績があります。

導入プロセスはまずDFOの「経営情報の可視化」「営業情報の可視化」から始まり、既存システムに接続し、情報を集約できるコックピットを導入しました。IBMの知見でテンプレートとして提供している標準的なコックピット画面に加え、製造業特有の資材のグローバル価格差異比較ができる画面を追加しました。これによって世界各国での仕入価格の差が明確になったことを受け、次に仕入先一元化の業務移行支援を行い、グローバル価格差異を最小化できたことで、資材購入代金の低減が実現しました。(図3)

また、コックピットの導入によって従来把握できなかったことが「見えて」きました。例えば、従来、月次での報告が日々タイムリーに数字が報告されるようになると、海外拠点ごとの数字への意識の違い、何を根拠に現地法人が経営しているのかが手に取るようにわかるようになり、急ぎテコ入れをしなければならない拠点の優先順位や、成長著しい拠点には戦略的に先行投資をするといった経営判断が素早くできるようになりました。また、納入先の設計変更によって自社の部品への需要が落ち始めているといった予兆がわかるようになり、顧客との折衝を早めることができるなど直接的なメリットが多く得られるようになりました。

図3 グローバル・レベルで資材の価格差異を明らかにし、仕入先一元化を実施し、コスト削減を実現。コスト削減により生まれた投資余力をもとに、グローバル基盤構築を実施。



また、コックピットは経営者に対して、パソコンのダッシュボード、Webポータルだけでなく、タブレット端末やスマートフォンなど多くのモバイル・デバイスに提供しています。経営者が情報に触れる頻度が劇的に向上することで、細やかで迅速な判断が行われるようになりました。(図4)

図4 グローバル経営情報可視化の画面例



営業情報の可視化では、グローバルで車種ごとの売り上げ・部品総数を把握できるようになり、どの国のどの車種という単位で比較することにより、拡販余地が明確になりました。結果、販売機会を見だし、それに貢献した人材をひも付けし、グローバル・レベルでの受注に対する営業の貢献度を可視化することで、より効果的な施策を打てるようになっていきました。

・SAP ソリューション サイト

<http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/sap/>

・Globally Integrated Enterprise サイト

<http://www.ibm.com/innovation/jp/smarterplanet/global/>

・業界別 IBM Express ソリューション

http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/sap/indexsol_exp.html

これらによってDFO導入初期に利益創出を実現し、続いて「グローバル業務の標準化・効率化」のために、GIEの考えに基づいたERP導入の原資とすることで、グローバル・システム基盤の構築を行いました。基盤はワン・インスタンスのホスティング・サービスを活用していますが、将来的にはクラウド・サービスの活用も視野に入れています。

このようにIBMは2つの視点、顧客視点 (DFO) と企業視点 (GIE) というコンセプトを定義し、最新のテクノロジーを活用することで、グローバル対応を進める企業を強力に支援しています。



※ IBM, IBM ロゴ, ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation 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 の商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。