

オンデマンド経営を支えるビジネス・コラボレーション



日本アイ・ビー・エム株式会社
e-ビジネス・オンデマンド事業担当
常務執行役員

水谷 浩二

Kohji Mizuya

Vice President
e-business on demand
Japan
IBM Japan, Ltd.

顧客ニーズの高度化、事業のグローバル化、技術・ノウハウの複雑化、商品サイクルの短縮化。このようなビジネス環境の下では、自社のみでの取り組みには限界があり、外部資源の有効活用が不可欠です。加えて、もはや予測不能ともいえる最近のドラスチックな環境変化に対応するには、従来よりもはるかに柔軟で、スピード感のある「優れた外部資源の活用」を行う必要が出てきます。外部資源活用のスコープが広がるだけでなく、その質も高度化・深化してくるのです。これは、企業間の関係、それも連携の関係性が大きく変わりつつあることを意味しています。

今、ビジネス・コラボレーションという形態による企業間連携が注目を集めています。ビジネス・コラボレーションは企業間で、「共通の目標に対し、相互のビジネス・プロセスを連携させる」ことにより、顧客価値や企業価値の向上をより柔軟に図ろうというもので、まさにオンデマンド時代に求められる「変化に対応できる新しい企業間関係」です。そのポイントとして、(1)「共通の目標」が企業間で明確に共有されていること(2)あくまで「プロセス」を重視すること(3)「バリュー・チェーン全体視点のダイナミックな最適化を目指すこと」の3点が挙げられます。そして、効果的なビジネス・コラボレーションを行うためには、業務の変革が伴わなければなりません。変革の重点となるのは「標準化」「可視化」「新しいサービス・モデル」で、これらがダイナミックなコラボレーションを可能にします。中でも「可視化」は、バリュー・チェーンをエンド・ツー・エンドで結合し、プロセスを連携させるための必須の要件となります。

SCMもオンデマンド時代に向かっています。製造・物流といったサプライ・サイドにとどまらず、今後はデマンド・サイドの適応力強化をも図ることで真のエンド・ツー・エンド統合を実現し、さらにはセンズ&レスポンド能力の獲得による「需要と供給のリアルタイム双方向マッチング」を目指すことになります。そこではより高度な可視性とコラボレーション能力が求められます。

Management Forefront ①

SPECIAL FEATURE: Arrival of the Era of On Demand Management

Business Collaboration Supporting On Demand Management

The current business environment is characterized by increasingly sophisticated customer needs, the globalization of business operations, the increasing complexity of technology and expertise, and ever shorter product cycles. Under such conditions there are limits to the extent to which a company can cope entirely on its own devices, in consequence of which the effective use of outside resources has become indispensable. Furthermore, the ability to respond to recent drastic environmental changes, which have now become virtually impossible to predict, currently requires the use of outstanding outside resources that are able to act more flexibly and speedily than ever before. Scope for the use of outside resources is not only expanding quantitatively: this whole area is becoming increasingly sophisticated and profound on the qualitative level too. This is a reflection of the major changes that are occurring in the relationships between companies and especially in the nature of inter-company collaboration.

Inter-company tie-ups based on business collaboration are increasingly coming into focus at present. Business collaboration is intended as a means for enhancing customer value and corporate value in a more flexible manner by getting companies to work together on each other's business processes with a view to achieving joint objectives. This is precisely the type of new inter-company relationship capable of responding to change that is going to be required in the era of on demand. There are three main points in this regard: 1) the joint objectives must be clearly shared between the companies involved; 2) emphasis should be placed first and foremost on processes; and 3) the aim should be to optimize in a dynamic manner the overall viewpoint of the value chain. In addition, effective business collaboration is necessarily dependent upon the implementation of work reforms. The focus of work reform needs to be on standardization, visualization and new service models, which open up the path to dynamic collaboration. In particular, visualization is an essential requirement if one wishes to see the value chain linked from end-to-end and to enable linkage between processes.

SCM is also moving toward the on demand era. The aim is to achieve real end-to-end integration by strengthening the adaptability of the demand side and not just the supply side in the form of manufacture and distribution, and to go on then to achieve real-time two-way matching of demand and supply by acquiring "sense and respond" capacity. A yet higher level of visibility and collaboration capacity will be required in this connection.

競争力の強化こそ目的

インターネットがもたらしたe-ビジネスは、時間・距離・組織・階層・人脈・会社・国境などの壁を越えて、よりスピーディーで効率的なコミュニケーションとトランザクション(取引)の世界をもたらしました。そして、さらなるIT(Information Technology: 情報技術)の進化は、ビジネス・プロセスやモジュールなどを必要に応じてネットワークから取り寄せ、企業間のダイナミックなコラボレーション(協働)をも可能にするオンデマンドの世界を切り開いています。

ビジネスにおけるインターネットの功績がスピードと効率性であるとするれば、オンデマンドの目的は、「変化対応型ビジネス・モデルへの変革」であり、それによる競争優位の獲得です。

では、なぜ今、ビジネス・モデルの変革が求められるのでしょうか。それは、ビジネス・モデルに影響する、需要構造、競争環境、社会・制度、金融市場、テクノロジー、リスクなどが大きく変化しているからです。その変化が予測不能なまでに激しいために、いかなる状況にも対応できるアダプティブなビジネス・モデルに切り替える必要があります。それがオンデマンド・モデルです。

ここで、自社の事業で基幹となっている業務を今一度振り返ってみてください。ビジネス・プロセスが部門内で完結している例はもはや見当たらないといってもよいほど、ほとんどのプロセスが社内の各部門にまたがり、さらには社外の主要なパートナー・取引先・お客様などにつながっているはず。この状況は、SCM(Supply Chain Management)プロセスでは顕著であり、もはや自社内だけにとどまる、あるいは、従来の企業グループ内だけにとどまる取り組みでは、最適なバリュー・チェーン

の構築は困難になっているのです。従って、外部資源やプロセスをいかに効率的にバリュー・チェーンの中に取り込むかがますます重要になっています。自社にはない外部の優れたビジネス・プロセスをいかにオンデマンドで利用するか、どのような提携先をオンデマンドで選択するかが、新しい価値を生み出す決め手であり、企業競争力のキーになっているのです。

従来型の企業提携を超える

ところで、優れた外部資源を調達する方法には、幾つかのオプションがあります。市場メカニズムののったトランザクション(市場取引)や、M&A(企業の合併・買収)、ジョイント・ベンチャー、系列化などの資本関係に基づく取り込みは、従来からの手法でした。一方、市場取引の利点である競争原理を生かしながら、資本関係という「重たさと堅苦しさ」を伴わずに、俊敏に社外の経営資源を活用しようという「企業間アライアンス(企業間提携)」の考え方もあり、1990年代には大きな関心を集めました。そして、さまざまな業界でアライアンスの取り組みがなされてき

ました。

しかしこれまでのところ、アライアンスで成功したケースは少数派というのが実情のようです。なぜでしょうか。それは、アライアンスのポテンシャルを最大限に実現するのに必要な業務の仕組み・基盤が、不十分もしくは未成熟であったからにほかなりません。「業務遂行に必要な情報が行き渡らない」「相互の役割・責任や利害調整のルールがはっきりしない」、さらには「それぞれがお家の事情から脱却できない」などが、アライアンスの成功を阻む制約となっていたわけです。

また環境変化が激しくなると、アライアンスもオンデマンド型になることが求められてきます。つまり、「素早く立ち上げ、使命を終えれば速やかに整理し、新しい機会への投資に切り替える」能力がアライアンスのマネジメントには必要になってくるわけです。

今、企業間提携はスコープが広がるだけでなく、スピードと柔軟性がますます求められています。このようなオンデマンド時代の企業間提携を効果的・効率的に支える仕組みが、以下に述べるビジネス・コラボレーション(以下、BC)です。BCは、「企業間提携において共通の目標を

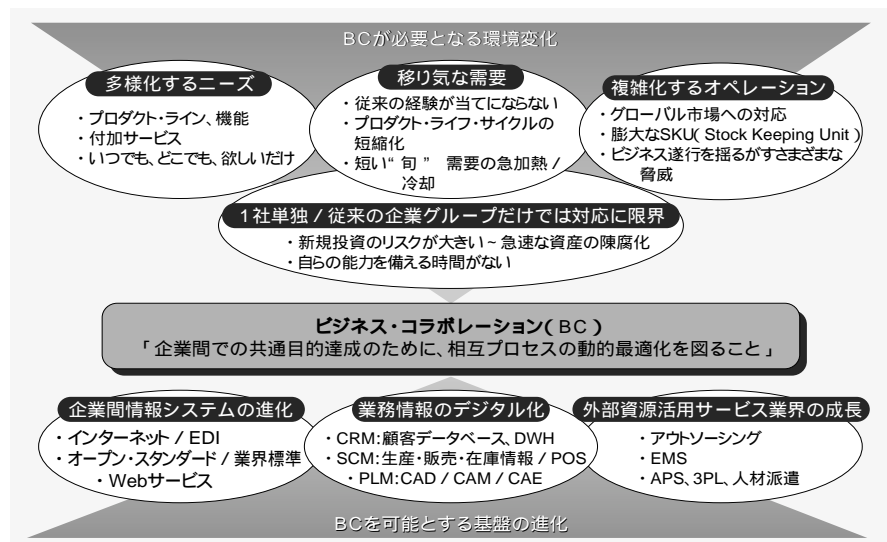


図1. ビジネス・コラボレーションとは何か?

達成するために、必要になる企業間の情報共有とプロセス連携を促進し、顧客価値 / 企業価値向上をより柔軟に実現させるための仕組み」と定義することができます。

BCとはまさにオンデマンド時代に求められる新しい企業間関係なのです。近年企業間情報交換のインフラストラクチャーが飛躍的に整備され、業務情報のデジタル化が格段に進んだことにより、BCが実現できる環境も急速に整ってきています(図1)。

上に述べたBCの定義にはポイントが三つあります。

まず、「共通の目的」が企業間で明確に共有されていることです。BCに参加する企業のベクトル合わせがしっかり果たされれば、より大きな価値が共創できます。

次に、あくまで「プロセス」を重んじる視点が求められます。単に参加企業のアセット(販路、ノウハウ、スキル、情報など)を共有するだけで、活用をそれぞれの自主裁量にゆだねるのでは不十分です。共有アセットを最大限に生かし、現実に価値が生まれるように連携プロセスがきちんと定義され、日常の実践にまで落とし込まれている必要があります。

最後のポイントは、「ダイナミック(動的)最適化」です。前述のように、現在のビジネス環境においては、さまざまな変化要因それ自体が急変するほどに、不確実性が一層増えています。「共通の目標」も「プロセス」も決して永続的なものではありません。環境変化に応じて、商品・サービスの組み替え、ノウハウの更新、チャネルの組み替えなどが迅速に行われなければ、変化に追いつけないのです。ときには参加企業相互のプロセスが離合集散するダイナミックな関係の中でバリュー・チェーン全体の最適化を目指すのがBCです。

経営のガバナンスがカギ

BCによって、バリュー・チェーンの最適化が図られます。その結果、俊敏な変化対応、顧客へのより優れた価値の提供、コストの削減、収益の向上などのメリットが見込まれます。しかし、BCを実行するには、さまざまな工夫と努力が求められます。提携先を見つければ良いといった単純なものではありません。経営者は潜在的なデメリットにも十分な注意を払う必要があります。BCでは大きなメリットが見込まれると同時に、特有のコストやリスクもあるのです。

BCのコストには、「提携先を選択し、取り決め(ビジネス・ルール)に至るまでのコスト」「BC遂行の環境を整えるセットアップ・コスト(設備/施設導入、トレーニングなど)」「BC関係を維持するためのコスト(コミュニケーション・監視・調整・評価など)」があります。

また、BCのリスクには、「提携先の不履行のリスク(不測の事態、誠実性の欠如などを含む)」「ノウハウなど機密漏えいのリスク」「提携先への一方的な依存性(特に知的財産面)が高まること」のリスクなどが考えられます。

このようなコストやリスクを最小化し、BCのメリットを最大限に発揮させるため

には、以下のフレームワークにのっとり、BCを設計する必要があります。

(1) BCガバナンス(計画と統制の仕組み)

共通目標の設定と共有、利害調整プロセス、知的財産の開示・使用などに関するルール、共通評価基準とインセンティブ、標準・「共通言語」の採用など。一般的にEA(Enterprise Architecture)あるいはCBM(Component Business Model)と呼ばれているアーキテクチャーを利用して定義することも可能です。

(2) BCプロセス(遂行の仕組み)

企業間プロセスの設計のみならず、BC参加企業内部の既存業務プロセスの再設計も必要になります。また、プロセス・オーナーによる定期協議、プロセス・パフォーマンス評価など、PDCA(Plan, Do, Check, Action: 計画・実施・検討・対処)サイクルを回し、恒常的な改善につなげるマネジメント・プロセスも重要です。

(3) BC情報システム(遂行を可能にする情報基盤とツール)

リアルタイム・データ、モデリング・ツール、需要分析・予測ツール、知識データベース、情報セキュリティなどがプロセス遂行を支える上で必要 / 有効なものです。

この中で経営者の積極的な参画が求められるのは、BCガバナンスの策定で

標準化・可視化・“新しいサービス・モデル”がダイナミックなコラボレーションの要件となる

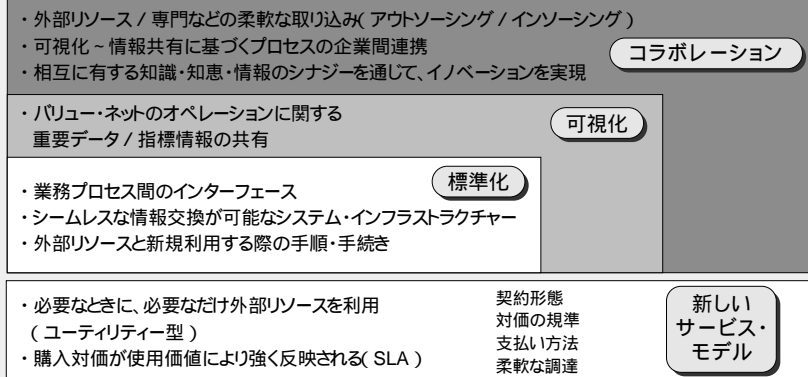


図2. 業務改革に求められる要件

しょう。バリュー・チェーンの中での自社の役割や能力を客観的に規定し、さまざまなパートナーとの関係を定義し、新しいビジネス・チャンスを創造するための「ブランド・デザイン」を決定付けるからです。また、BCはバリュー・チェーン最適化を狙った業務改革の一環であり、それは社員に新しい業務のやり方を求めることとなります。BCの目的を、効率性とスピード向上を超えた「イノベーション共創」へと置くなれば、各参加企業の内部変革こそが大切なのです。その意味では、目的を達成するための業務改革を導く、経営者の強力なリーダーシップがBC成功のための最大要因となります。

ポイント「可視化」

上記のガバナンス、プロセス、情報システムの具体的なデザインは、バリュー・チェーンによってさまざまになるでしょうが、業務改革面では共通する三つの要素があります。それらは「標準化」「可視化」「新しいサービス・モデル」で、これらがダイナミックなコラボレーションを可能にします(図2)。

BCの前提に「標準化」があるのは、自明の理だと思えます。ビジネス・プロセス間のインターフェースが標準化されて初めて、バリュー・チェーンでのシームレスな情報交換も可能になります。外部資源を新規に利用する際の手順や手続きなども標準化されていることで、立ち上がりも早く、セットアップ・コストも少なく済みます。

「可視化」とは、バリュー・チェーン全体の状況をリアルタイムで把握できるようにすることです。具体例として、世界最大の小売業である米国ウォルマート社の巨大なSCMを支えるリテール・リンクが分かりやすいと思えます。これは全米各店から

寄せられる時々刻々の購買データを集積した一種のデータ・ウェアハウスで、約7,000社に及ぶサプライヤーに公開されています。サプライヤーはその購買データを見て、必要に応じて商品やサービスを供給し、同時に、販売動向を分析して、今後の販売トレンドの予測、店舗ごとの最適納品・販売促進の提案を行っています。こうした情報共有がBCプロセスを活性化させ、同社のロープライス構造を支えています。このように、市場の最前線から供給側の最上流までが一元的な情報をリアルタイムで共有することにより、調整の手間が排除され、計画のクオリティーが高まり、アクションのスピードを速めることができます。

「新しいサービス・モデル」とは、統合化・自動化・仮想化などのITソリューションにより可能になった「ビジネス・プロセスの利用と支払いの新しい形態」のことです。初期的なものにはASP(Application Service Provider)があります。(必要なとき必要なだけ利用する)ユーティリティ型サービスへと、まさにオンデマンド化が進んでいきます。また、サービスの内容・価値を可視化し、ベンダー企業とユーザー企業が共通データを基に業務改善を共同で達成しようとする、SLA(Service Level Agreement)の採用も浸透していくことでしょう。

SCMの進化

デマンド・サイド強化によりエンド・ツー・エンドを実現

次に、SCMにおけるオンデマンド・ビジネス・コラボレーションを見ていきましょう。

SCMは、「作る」から「売る」までの諸プロセスの改革を通して、業務効率やキャッシュ・フロー改善面で一定の成果を上げられました。しかし、市場は変化しています。今後、SCMに求められるのは、市場の動向をいち早く感知して(センス)、素早くこたえる(レスポンド)、ダイナミックなプロセスを介した適応力です。製造 物流 販売という流れは多くの経営者がなじんできたものですが、これからは思考プロセスを逆転させる、すなわち、顧客ニーズ 販売 物流 製造に切り替える必要があるのです。

そこであらためて製造業におけるSCMの取り組みを振り返ってみますと、サプライ・サイド(製造・調達・ロジスティクス)では企業間提携・コラボレーションを通じて適応力の強化が進められてきました。EMS(Electronics Manufacturing Service: 電子機器の製造受託サービス)、グループ集中購買、VMI(Vender Managed Inventory: 供給者管理在庫方式)、3PL(Third Party Logistics)などがその例です。対照的に、デマンド・サイド(市場理解・流通・販売)での取り組みは

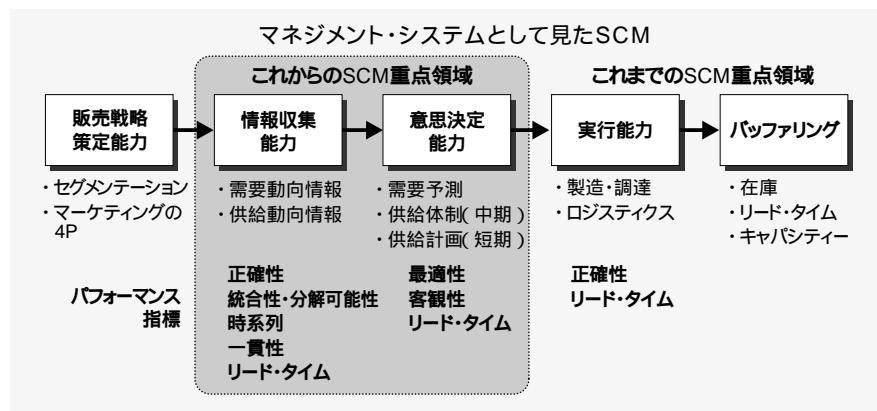


図3. 製造業SCMにおける可視化の重点領域

まだまだ進展していません。

エンド・ツー・エンドで見たSCMのトータル・パフォーマンスは「チェーンの最も弱い部分」に制約されます。従って、今後はデマンド・サイドでの適応力強化がより大きな課題になってきます。デマンド・サイドにおける可視化を通して情報収集能力および意思決定能力を向上させ、さらにコラボレーションによるプロセス連携を進める必要があります(図3)。デマンド・サイドこそ、SCMのさらなる効率性とスピードの向上をもたらす、顧客価値創造を高めうる領域であり、より大きな投資効果が期待できるでしょう。

SCMの進化 ~実需をとらえる~

当初は企業/グループ内でのプロセス統合であったSCMも、外部とのコラボレーションによってバリュー・チェーンをエンド・ツー・エンドで統合するまでに進化していきます。これがオンデマンドSCMの初期の段階です(図4)。

さらに次の段階が「センス&レスポンド能力」を備えたSCMです。最終需要、つまり「実需」の変化に対する、バリュー・チェーン全参加者の協働を通じた「エンド・ツー・エンド視点のセンス&レスポンド能力」を意味します。ここで注意していただきたいのは、「実需の変動に応じ、供給体制を迅速にスケールアップ/ダウンさせる」とい

う「変化受容型」のみならず、「実需の微妙な変化を読み取った上で、供給側からの可能な対応オプションを動員して、実需が望ましい方向に変わるよう働き掛ける」という「変化刺激型レスポンド」の可能性をも追求する点です。

マーケティングの4Pというものがあります。これはProduct = 商品構成、Price = 価格、Place = チャネル、Promotion = プロモーションの四つの変数を上手に組み合わせることによって、需要の創出に望ましい影響を与えることができる、という考え方です。この考え方を、エンド・ツー・エンド統合により、「実需動向情報が瞬時かつ正確に見えるサプライ・チェーン」に適用したら、何ができるでしょうか。それは「需要と供給のリアルタイム双方向マッチング」です。実需の刻々の変化を読み取りながら、4Pの何をどう動かせば売り上げ・利益を上げられるのが仮説を立て、その仮説をサプライ・チェーン供給側の状況・制約条件とマッチさせることで検証し、実現可能なアクションを策定し、次々に実行に移していく、という姿です。「需要と供給のリアルタイム双方向マッチング」とは「実需に基づくアジャイルな(敏捷な)マーケティング」と言い換えることもできましょう。

なお、実需をどうとらえるかは、「センス側」の非常に重要なテーマです。さまざまな実需のとらえ方が考えられるからです。注文予約時・受注時・納品時・料金受領時のどの段階を実需と認知するか、どのタイミング・頻度でモニターするか、季節変動・循環変動などの要素をどう切り離せるか、チャネル間で重複する需要をどう切り分けるかなどによって

見えてくる実需の姿が変わってしまいます。サプライ・チェーンの需要予測コラボレーションを行う際には、「実需をどうとらえるか」の認識を一致させておくことがとりわけ重要です。

このようにエンド・ツー・エンドでセンス&レスポンド能力を備えたサプライ・チェーンでは、

- (1) 実需の状況変化を瞬時に察知できる能力
 - (2) 最適な販売/供給戦略を速やかに策定し、実行できるだけの機動力
 - (3) これらを支える高度な可視性とコラボレーション能力
- が求められることとなります。

オンデマンド時代の経営者に求められることは多岐にわたりますが、明確な戦略的目的を踏まえた上で最適なBCをデザインできる能力が、最も重要なものの一つでしょう。「自社の競争優位獲得において何が必要か、何をどこまで外部に依存できるか」を明確にできる意思決定の能力です。「何」の部分も大事ですが、「どこまで」の部分も同様に重要なことを忘れるべきではありません。そしてこの意思決定において、最もクリティカルな「何」とは、設備などの有形資産ではなく、組織が有するナレッジ(知識・経験)にほかなりません。言い換えれば、最適なBCのためには、「自社は何を知っておく必要があるのか、外部にどの知識をどこまで依存できるか」を、まず明確にできる必要があります。

BCを通じて競争優位を獲得する企業とは、自社の強化すべきナレッジを特定でき、そのための効果的な投資を行い、そのナレッジを研ぎ澄ますための意識が社員に浸透している企業であると考えます。

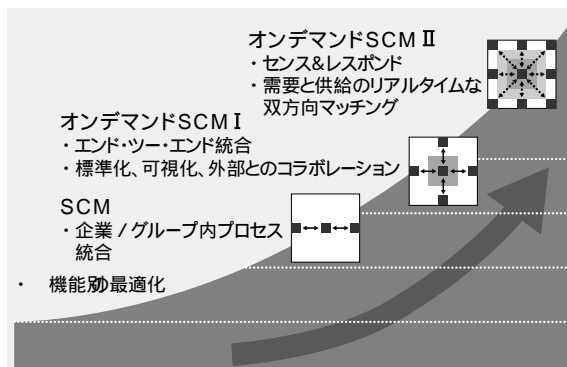


図4. SCMの進化ステージ