

21世紀型の企業であるGIEを目指す、 ビジネス・モデルのイノベーション



日本アイ・ビー・エム株式会社
常務執行役員
経営イノベーション担当

出澤 研太

Kenta Dezawa

Vice President
Transformation and Operations
IBM Japan, Ltd.

真の国際競争力を獲得するために、企業は今、大きく変わろうとしています。この21世紀型のグローバルに最適統合された新しい企業の姿を Globally Integrated Enterprise(以下、GIE)と呼び、IBMコーポレーション(以下、IBM)もこれに向かって革新を始めています。

GIEでは、世界規模で経営資源の全体最適化を図ります。ITの分野では、その代表的な例がインドと中国であり、IBMではグローバル・デリバリーの拠点を設けて世界中のIBMのシステム開発などを行っています。さらに、業務プロセスの分野でもグローバルなプロセス統合や、各国のIBMのやり方からベスト・プラクティスを見つけ出し、世界中へ横展開をするなど効率化を図っています。

GIEは、ビジネス・モデル変革の鍵ととらえることができます。実現のためのインフラ環境は、既に整いつつあるといえるでしょう。IBMは、GIEによる企業モデルのイノベーションをきめ細かくお手伝いします。

Management Forefront ①

SPECIAL ISSUE: Innovation for the Future

Business Model Innovation in the Pursuit of GIEs, 21st Century-style Companies

In order to acquire true international competitiveness, companies are now undergoing significant change. This new 21st century-style company posture, optimally integrated into the global world and referred to as a Globally Integrated Enterprise (hereinafter GIE), is something that IBM Corporation (hereinafter IBM) is likewise embarking on innovation toward.

In a GIE, companies strive for the total optimization of managerial resources on a global scale. In the IT field at IBM, with India and China as major examples, the setting up of global delivery bases and worldwide IBM system development is taking place. Additionally, and even in the business process field, IBM is focusing on efficiency by integrating global processes, and finding best practices among the approaches of IBM in various countries and horizontally developing them around the world.

GIEs can be viewed as keys to business model transformation and it can surely be said that the infrastructure environments to realize them are already being developed. Through GIEs, IBM will comprehensively assist with the innovation of company models.

グローバルに統合された21世紀型の企業モデル

グローバルに活動する企業にとって、自らを取り巻く環境は刻々と変化し続けており、それに対応できる新しい企業形態が求められています。21世紀型のグローバルに統合された企業モデルを、IBM会長のサム・パルミサーノは米国の雑誌「フォーリン・アフェアーズ」に発表した論文で「グローバルに統合された企業(Globally Integrated Enterprise、以下GIE)」と呼びました。このGIEは、さまざまな企業が向かいつつある大きな流れであり、世界170カ国で活動するIBMもまた、このGIEを目指して変革しつつあります。

創立70周年を迎えた日本アイ・ピー・エム株式会社(以下、日本IBM)も、さらに90余年の歴史を持つIBMも、これまで、常に時代の変化を先取りしながら柔軟に対応してきました。IBMが今、取り組んでいる変革を一例としてご紹介しながら、GIEを目指すものや具体的な内容について明らかにしたいと思います。

日本IBMがアジア・パシフィックから独立してIBM直轄に

2007年10月より、全世界のIBMにおける日本IBMの位置付けが大きく変わります。これまで、IBMは世界を四つのエリアごとの組織に分けて統括してきました。日本IBMは、その中の「アジア・パシフィック」に属していましたが、今秋からはアジア・パシフィックから独立し、米国のIBM直轄となります(図1)。その背景には、日本とアジア・パシフィックのほかの国々との

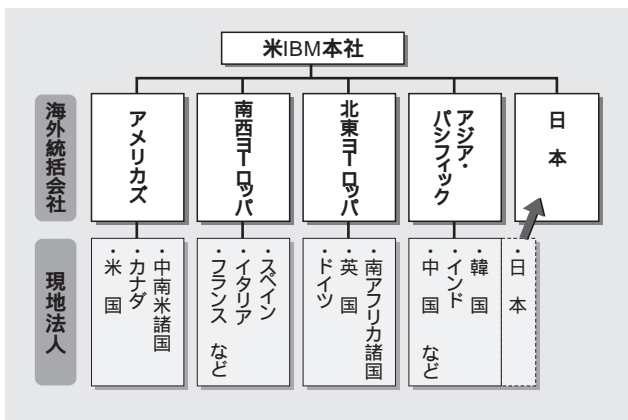


図1. 日本IBMがアジア・パシフィックより独立

違いが大きくなったことが主な要因として存在します。

まず、日本をIT産業の市場として見た場合、世界でも米国に次いで2番目に大きな規模を持っており、日本市場における売上高はIBM全体の約13%程度を占めています。さらに、今後5年間はだいたい年率2~3%の安定成長を続けるだろうと予測されます。これに対して、日本を除いたアジア・パシフィックの国や地域ではまったく状況が異なっており、2桁成長は当然で、30%という驚異的な成長率を達成しているところもあります。

また、お客様企業のニーズも異なります。成熟した市場である日本では、非常に高度な品質やサービス、総合的な提案が求められます。これに対して、急成長を続けるアジア・パシフィックの市場では日本ほど高い品質を求められるのではなく、時には価格の比重が大きかったりするわけです。

このように異なる市場に対して、きめ細かく最適な対応を図るためには、対象地域を分けて機動的に動ける体制が必要になったというのが一つ目の要因です。日本IBMが米国のIBM直轄となることで、意思決定のスピードと柔軟性がアップすることが期待できます。これを、お客様サービスの向上に直接的につなげたいと考えています。

国単位の枠組みにとらわれない企業活動

もう一つの要因は、より大きな視点から考える必要があります。

IBM自身も含めて、世界中で製品を作り、ビジネスを展開しようとする多国籍企業にとって、各国に存在するさまざまな法的制度や貿易障壁をいかにクリアするかが大きな問題でした。その結果、国ごとに製造や販売などの拠点を持たないと、そこでビジネス活動ができなかったものです。国ごとに市場を求めて、そこへ進出する。そういう意味では、企業の形態は「多国籍企業」という名称そのものでした。

この事情が大きく変わり、規制緩和や自由化が急速に進展したことは誰もが知るとおりです。それを促進した最たるものは、やはりインターネットの爆発的な普及でしょう。情報の流通にかかる時間が実質的に

ゼロに近づくとともに、そのコストも急激かつ大幅に低下しました。誰もが利用できる、まったく新しいIT（情報技術）インフラが誕生したのです。

このITインフラの充実に伴って、かつてのように企業の経済活動が国単位の枠組みにとらわれて、国ごとに製造や販売の拠点を持たなければならないという状況がなくなってきました。それは、まず企業が製造にかかわる経営資源を世界規模で最適化するという形で現れました。これが、GIEの大きな特長の一つです。

端的な例をインドと中国に見ることができます。かつては、中国やインドという巨大な市場で販売するために進出し、そこに製造拠点も設けました。これが徐々に変わってきて、次のステップでは、製造拠点を考える際に個別の市場にとらわれず、最も効率良く製造でき、かつ世界の市場へ効率的にデリバリーできる場所はどこか、という視点から立地が検討されているのです。もちろん、製造される製品の品質とのバランスが考えられているのは言うまでもありません。

インドと中国がグローバル・デリバリーの最重要拠点

製造業から始まったこのような動きは、サービス産業にも及び始めています。ITの分野では、ソフトウェアの開発がこれに該当します。ソフトウェアの開発は非常に付加価値が高く、クオリティーの高いサービスです。従来はIT技術者やプログラマーが実際に受注先のオフィスへ出向き、お客様の目に見えるところで具体的な作業をすることが信頼感・安心感につながるといったメンタリティーがありました。

しかし、今や生産拠点は世界規模で変わってきました。IBMではこれをグローバル・デリバリーと呼んでおり、インドと中国はIBMのグローバル・デリバリーの最重要開発拠点として位置付けられています（図2）。IBMのインドの拠点は設立してまだ日が浅いながらも、優れた人材を欧米や日本よりも安価に活用できることから、毎年2万人程度増え続けており、2007年現在で約65,000人のスタッフを擁しています。しかも特筆すべきは、そのうちの90%が世界中のIBMの

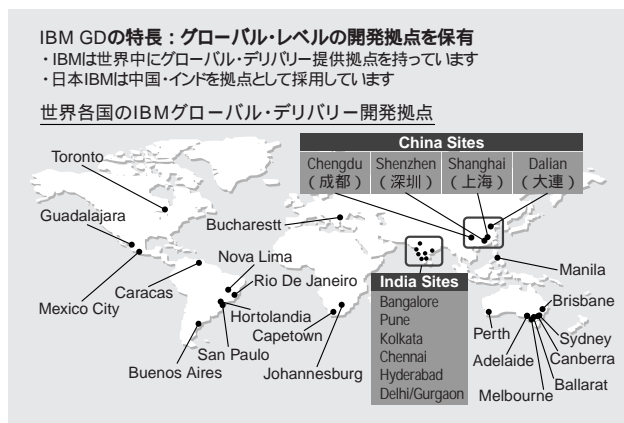


図2. 世界に広がるIBMの開発拠点

ソフトウェア開発を担っており、インド市場を対象にしているのではないこと。中国も同様で、開発の40%はIBM社内向けの開発業務で占められています。インドおよび中国の拠点から見ると、自分たちが持つリソースをいかに全世界のIBMに活用してもらうかが優先すべきテーマになるわけです。

この点から見ても、国内において総合ITベンダーとしての役割を求められる日本IBMとは果たすべき役割が大きく異なり、日本IBMがアジア・パシフィックから独立する大きな要因となったのです。日本もほかのアジア・パシフィックの国も、ハードウェアやソフトウェアを販売する対象として同じ見方で一樣に考えることができたものが、変えざるを得ないと判断しました。

むしろ、これからGIEへの潮流が本格化する中で、アジア・パシフィック地域はその先端を行くのではないかとさえ感じているのです。

日本IBMが中国の拠点をサポートしつつ活用

インドと中国にあるグローバル・デリバリーの拠点を、日本IBMでも大いに活用しています。特に中国では日本語を理解できるスタッフも多いことから、力を入れています。中国の開発拠点は4カ所で、日本のお客様向けの開発拠点である上海センターや、世界のIBMのシステム開発業務も行っている大連センター、2007年に新たに開設された成都センター、そして香港企業向けの開発やコール・センター業務を行っている深圳センターが稼働しています。いずれも、IBMの

世界基準に沿ったセキュリティーやインフラ設備を完備。快適で安全なオフィス環境や24時間365日体制のセキュリティー体制となっており、特に大連センターは1,000席以上の収容力を持つ大規模なものです。サーバーなどの機器やネットワーク設備も、IBMが社内用として使用しているインフラを使って、セキュアなWAN(Wide Area Network)環境を低コストで実現しています。

もちろん、拠点を作って優れた人材を確保しただけでは、高度なテクノロジーが必要なソフトウェア開発を行うことはできません。日本IBMからは経験豊富なIT技術者やプロジェクト・マネージャーを送り、数十年にわたって培ってきたシステム開発手法などを教育しています。また、実際の開発工程では担当IT技術者が日本から出張するなど、緊密なコミュニケーションを取っており、お客様からの高い評価に結び付いています。

従来は、技術移転をした相手が力を付けて、あとで強力な競争相手になってしまうというジレンマがありました。しかし、これを解決するために、企業が国家という枠を超えて効率的な生産拠点を手に入れ、それを社内の生産体制に組み込んでしまえば競争力に転化できる、というのがGIEとしての発想であり、このような競争が既に世界規模で始まっているといえるでしょう。

自動車や家電なども情報化が進んでおり、膨大なソフトウェアが製品に組み込まれている現状では、上記の事情がIT産業だけにとどまるものでないことは言うまでもありません。

すべての業務プロセスを対象に最適化を図る

グローバル・レベルで経営資源の最適な配置を考えるGIEの方法論は、開発部門から製造・ロジスティクスを含むサプライ・チェーン、マーケティング、営業支援、人事や財務、アドミニストレーション・サポートといった企業活動のすべてのプロセスを対象にし始めています。

グローバルに最適配置されたリソースやファンクションを統合するプロセスが設計され、グローバル・レ



図3. GIEのパラダイム・シフト

ベルでより効率的・効果的なオペレーションを実現できるように なっています(図3)。

その一例が、2002年に構築したIBMのISC (Integrated Supply Chain)です。ISCは、それまで各国においていた調達、製造、物流、カスタマー・サポートの機能をグローバルに統合した結果、今では世界56カ国に100の拠点を有し、17,000人が携わる大規模な組織になりました。

ISCは、単にコスト削減や効率化のみを目指したのではなく、IBMの差別化要素となるべく、企業運営の新しいモデルとして作られました。それは、IBM全体を通じて、サプライ・チェーンをお客様満足度の向上という目的の下で統合し、グローバルに配置したリソースを最大限に活用することによって生産性の向上を図り、適切なタイミングでの製品・サービスの提供というお客様価値を実現することで、ひいては企業の成長を実現しようとする仕組みです。そこで、まず従来のサプライ・チェーンの構成から運営方法、組織の評価方法に至るまで、すべてを見直しました。その結果、社内縦割りに存在した組織をなくしてワールド・ワイドな全体最適を図り、調達、製造、物流、カスタマー・サポートを一つの組織に結合したのです。

エンド・ツー・エンドの運用を推進するために、評価の仕組みを組織に合わせて最適化しました。サイクル・タイムや需要と供給の同期化といった従来の縦割り組織に付随した運用上の指標だけではなく、財務やお客様サービスの面からの評価指標を導入した結果、ISCがいかに効率的かつ効果的に運用されているかが可視化されるという効果も得られたのです。

ISCによるサプライ・チェーンの変革は、大きな成果を収めつつあります。それは「91%の注文について納品時間を短縮」「Webの活用でお客様からの電話による問い合わせが年間で80万件減少」「6,200億ドルのコスト削減効果」といった数々の効率化を示す数値に表れています。そして、ISCによる最大の成果は、何といたってもお客様により大きな満足をお届けできるようになったことです。

日本のディール・ハブが世界のIBMのベスト・プラクティスに

IBMでは、製造や開発手法などは全世界で統合・共通化したものの、それをサポートする仕組みをどうするかは各国のIBMに任されていました。しかし、世界170カ国の拠点で活動する限り、それぞれのやり方にも優劣が生じます。そこで、各業務のベスト・プラクティスを各国に横展開できれば、さらに効率アップを図ることができます。

その筆頭に挙げられるのが、ディール・ハブと名付けられた営業支援の新しい体制です。「ディール (deal: 案件) のハブ (hub: 輪の中心)」とは何かをご理解いただくには、これが生まれた背景をご説明す

るのが近道でしょう。

2004年に、全世界のIBMの社員や家族など5万人以上がインターネット経由で参加したWorld Jamというイベントが行われました。社員の多様な意見を発表する場としてテーマごとにインターネットのフォーラムを作り、3日間にわたって改善案を出し合ったのです。そこで交わされたさまざまな意見や要望、提案の中で、特に営業担当者たちから最大の賛意を得たのが、後にディール・ハブと呼ばれる仕組みです。

IT産業の急速な高度化や幅の広がり、そしてIBMの製品やサービス自体が膨大な数に膨れ上がるに連れて、お客様から依頼を受けた営業担当者が一人ですべてをカバーし、社内の関連部署を取りまとめることは困難になってきました。そこで、ディール・ハブと呼ばれる部署が営業担当者の要望を聞き、社内の各分野の専門家や担当部署と折衝してお客様にご提案するソリューションの内容や見積書・契約書の作成など、あらゆる社内処理や折衝を請け負うものです(図4)。いわば、営業担当者にとってのワン・ストップ・サービスのようなものといってもよいでしょう。また、社内のデータベースに蓄積された豊富な情報の中から営業担当者が必要な情報を効率良く迅速に入手し、営業活動に専念できる仕組みづくりも担当してい

ディール・ハブは、Bid Managerを中心に、案件キャリアに必要な社内の各種調整を、Opportunity Ownerに代わって実施します。

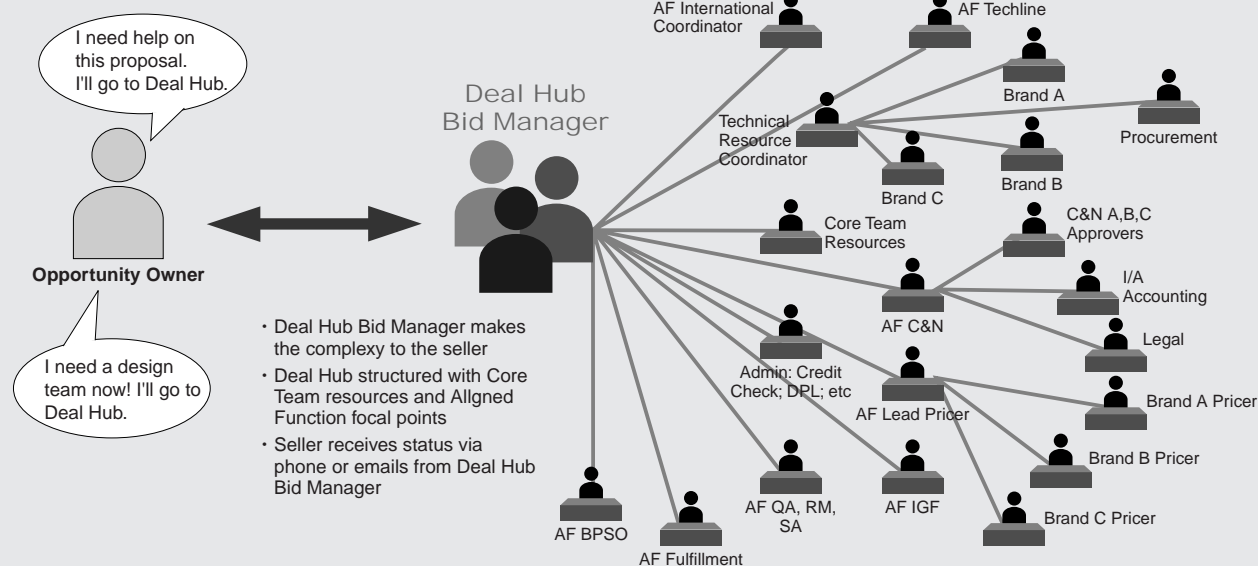


図4. ディール・ハブの仕組み

ます。

2004年のWorld Jamで出されたアイデアから、2005年にまず欧州のIBMでディール・ハブがスタート。続いて、世界27カ国にディール・ハブの組織が作られました。それぞれのディール・ハブが試行錯誤した結果、中でも日本IBMのディール・ハブのやり方がベスト・プラクティスに選ばれ、その方法を170カ国のIBMで横展開することが決まったのです。

実は、営業担当者だけではなく、ディール・ハブのスタッフ自身も一人ですべてを理解しているというわけにはいきません。ハードウェアに詳しい人やソフトウェアの経験が豊富な人たちがチームを組んで情報を共有し、個別の案件を処理していくのです。この、一つのチームで案件に取り組むという方法は、非常に良好な組織風土を生む結果にもつながっています。

さらに、提案書を作成してお客様と打ち合わせる、といったプロセスに関する課題は、全世界のIBMで共通だったことが分かりました。国ごとの商習慣や国民性などはほとんど影響しない。これも「ワールド・イズ・フラット」の一側面かもしれません。このように、仕事の仕組みにおいて改善すべき点というのは、全世界共通であることが多い。だから、ベスト・プラクティスを横展開することができるという確信が得られたのも大きな成果です。

GIEによる経営モデルのイノベーションをお手伝い

GIEの進化の過程は、これからどのように進んでいくのでしょうか。製造や開発、そしてさまざまな業務プロセスの再配置と全体最適化。その次は、経験やベスト・プラクティスの共有、すなわち人材の活用ではないかと思っています。

また、IBMの調査によると、多くのCEO(最高経営責任者)の皆様が自社のビジネス・モデルの変革を望んでおり、CEO自らが変革のリーダーシップを取るお考えです。GIEは、このビジネス・モデルの変革の大きな鍵ではないでしょうか。GIEの考え方を自社でどのように活用できるかを検討することが、まさに企業の変革やイノベーションを推進する手掛かりになると思います。GIEを推進することで、企業の進むべき道筋

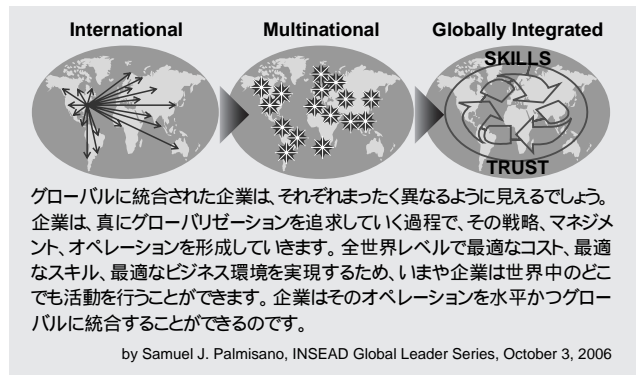


図5. 多国籍企業からGIEへ

がおのずと見えてくるでしょう。

各企業にとって最適な経営モデルをデザインし、それに向かってリソースやオペレーションを水平かつグローバルに統合するためのインフラ環境は、既に整いつつあります。これを活用し、IBMはグローバルに統合されたGIEを目指して企業変革を実践してきました。世界中に展開している現地法人の集合体ではなく、国境という概念を超えた一つの企業であるというGIEのビジョンを具現化しつつあるのです(図5)。

日本IBMは、IBMにおけるグローバル・ビジネス全体の経験を活用しながら、GIEを目指すお客様をきめ細かくお手伝いしていくことができます。IBM自身も地球規模で経営資源の最適化を図り、地球規模の技術やスキル、人材をご提供して、将来にわたってお客様に最も優れた製品やサービスをお届けしていきたいと思っています。