

# お客様に提供する価値を最大化するために 加速するGIEモデル



日本アイ・ビー・エム株式会社  
経営イノベーション担当  
常務執行役員

出澤 研太

Kenta Dezawa

Vice President  
Transformation & Operations  
IBM Japan, Ltd.

IBM 会長のサミュエル・J・パルミサーノが 2006 年に米国の雑誌「フォーリン・アフェアーズ」に発表した論文において、経営資源を地球規模で最適化し、競争力向上と経営効率化を図る 21 世紀型の新しいビジネス・モデル「Globally Integrated Enterprise (グローバルに統合された企業：以下、GIE)」を提唱してから 2 年が経過。IBM では自社の GIE 化に向け、各分野において先進的施策を実施し、数々の成果を挙げてきました。

一方で、GIE を推進する中でさまざまな課題も明らかになってきています。そうした課題を克服するため、ビジネス活動の方法論やビジネス・プロセスそのものの見直しなど、多くのことに取り組んでいます。課題を解決し、最適な GIE モデルを実現してお客様の成功に最大限貢献できるように、地球規模での全社の変革プログラムを推進中です。

## Management Forefront—①

SPECIAL ISSUE: Human Resource Development in the Global Business

## IBM GIE Model that Accelerates to Maximize Value Proposition to Clients

Two years have passed since Samuel J. Palmisano, chairman of IBM, proposed a new business model of the 21st century in an article in the American journal, Foreign Affairs, in 2006. The Globally Integrated Enterprise (hereafter, GIE), is a business model to improve competitiveness and increase business efficiency through the optimization of business assets on a global scale. At IBM, we have carried out leading-edge policies in all areas and have achieved various results in becoming a GIE.

In the meanwhile, issues also have become clear through the promotion of the GIE. In order to overcome these issues, IBM is making lots of efforts such as rethinking the business methodologies or the business processes. We are in the middle of a global, corporate wide, transformation program to solve these issues and to achieve an optimum GIE model so we can contribute the most to our client's success.

## 地球規模で経営資源を最適化した企業モデル

GIEとは、地球規模で生産を統合し、地球規模で価値を提供するという新しいゴールに向けて、戦略、マネジメント、事業展開を考案する企業と定義できます。グローバル化が飛躍的に進む昨今、企業の関心対象として、「どのような製品を造るか」に加え「いかにそれを生産するか」、あるいは「どのようなサービスを提供するか」に加え「どのようにサービスを提供するか」が重要になってきています。つまり、地球規模でどのように組織やシステムを管理し、どのようにビジネス・プロセスを統合するのか、あるいはどのように知識を共有するのが今後の国際競争力の差となっていくと考えています。GIEはグローバルに展開する企業が進むべき理想的なビジネス・モデルの一つといえるでしょう。世界170カ国で活動するIBMもまた、GIEを目指して変革を続けています。

これまでの企業のグローバル化の歴史を振り返ると、19世紀半ばまでに生産や販売の拠点などを海外に設け、本社の戦略を実行する国際企業が出現し始めました。その後、1920年代後半からグローバルな市場に柔軟に対応するため、海外拠点に権限委譲し、自律度を持った子会社の集合体である多国籍企業が登場しました。そして、近年は企業としての経済活動が国単位の枠組みにとらわれることなく、地球規模で経営資源を最適化したGIEが登場し、まさに「地球上で1つの会社」として最も先進的な企業の在り方となっています(図1)。

一方で、GIEが進展すれば、グローバル化に対する人々の不満が大きくなっていく可能性もあります。経済危

機を契機にした保護主義の台頭などの可能性は否定できません。さらに、より極端なナショナリズムへと傾斜していく危険もあります。多国籍企業から「グローバルに統合された企業」へのシフトは、ビジネスの成長と社会の進歩を実現する機会をもたらしますが、まさに「産・学・官」三者の協力がなければ解決できないような、巨大かつ複雑な問題も生み出されつつあります。

このような課題を顕在化させないために、「グローバルに統合された企業」は、世界のあらゆる地域で社会、経済、人類の発展に貢献し、世界中の誰からも愛されるような形で成熟していく必要があります。IBMは医療、環境、政府の役割、企業の未来といった今日の重大な問題について、世界的に注目されているさまざまな立場の識者とオープンなディスカッションを重ね、そこから出たアイデアを具体的なソリューションとして実現してきました。これらの経験も含め、IBMでは2008年11月、新たなコーポレート・ブランド・ビジョン「Smarter Planet」を発表しました。後述しますが、これは、地球規模の課題解決に向けたメッセージです。

## より高品質な製品やサービスの提供を可能にしたIBMのGIEモデル事例

昨年のGIE特集記事では、GD(Global Delivery)についての取り組みをご紹介しました。この取り組みはすでにコスト削減から高品質のサービス提供へと進化しており、GID(Globally Integrated Delivery)として強力に推進しています。世界中のデリバリー・センターで蓄積した高いスキルやノウハウを活かし、お客様に質

の高いサービスを提供することが基本的な考え方になっています。GIDについては、今号の特集(本誌10ページ以下:マネジメント最前線2参照)で詳しくご紹介いたします。ここでは2つのIBMの実際の取り組みをご紹介いたします。

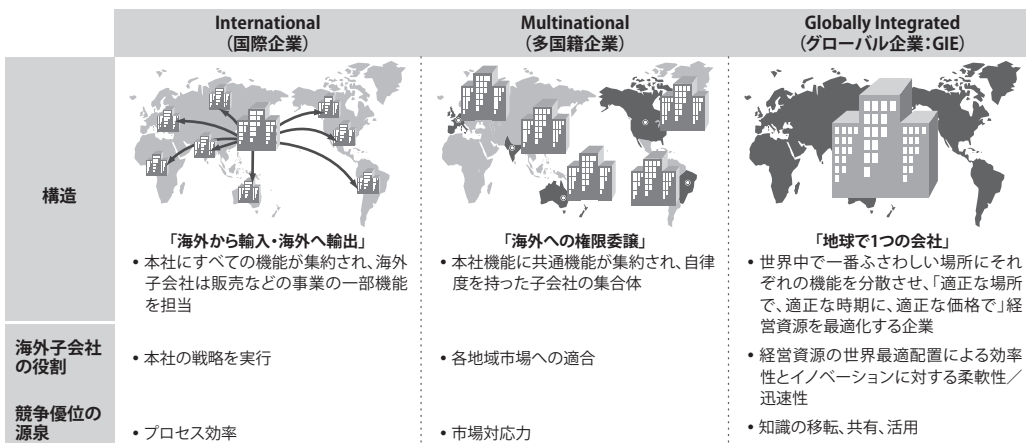


図1. 企業のグローバル化モデル

## お客様をご支援するための グローバルなバックオフィス業務 —フルフィルメント業務の GIE 化

日本国内の業務を GIE 化によって最適化した例として、ISOC\* (IBM Japan Staff Operations Co., Ltd.) の事例をご紹介します。日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本 IBM）では国内に 35 カ所あった営業拠点を 9 カ所に集約し、新たに沖縄センターを設けてプロセスの集中化を実現してきました。さらに 2004 年からは中国の大連にも新たな拠点を設け、教育を受けた現地スタッフによる日本への高品質なサービスの提供を実現しています（図 2）。

「フルフィルメント」とは受注から請求までの一連の業務プロセスの総称です。ISOC は、これまで培ってきた高品質な業務スキルを維持・向上させながら、受注管理やお客様情報管理などの業務をはじめ、見積書・契約書作成業務や請求処理業務などさまざまなフルフィルメント・サービスを提供しています。経済特区である沖縄、および低コストで人材の活用が可能な大連に拠点を設置したことによる優位性と、教育を受けたスキルの高いスタッフによって、低コストで高品質なサービスの提供を実現しています。

しかし、中国における経済成長と人件費の上昇の可能性を考え、今後も中国の人材活用を拡大していくことについては慎重に検討しています。特定の地域に依存し過ぎて、変更や元に戻すことが困難にならないよう、業務の移管には地球規模でのバランスを見極め、柔軟性を絶えず保持できるように最大限の注意を払っています。

※ 2009 年 2 月 1 日付で IFSC (IBM Japan Fulfillment Service Co., Ltd.) より社名変更

## 地球の裏側とのコラボレーションにより お客様のご要望にお応えするリードタイムを短縮

前回の GIE 特集でご紹介した営業支援組織であるディール・ハブは、GIE 化の観点でさらなる進化を遂げています。お客様の多様な要望に対応するために、IBM の製品・サービスは絶えず増加し続けています。このため、お客様から提案の依頼を受けた担当営業が一人ですべてをカバーして、社内の関連部署を取りまとめることが困難になってきました。そこで、営業支援の新しい体制としてディール・ハブが担当営業の要望を聞き、社内の各分野の専門家を取りまとめて、お客様にとって最適なソリューションの提案書や見積書・契約書などの作成を支援しています。その結果、営業の生産性が大幅に向上し、お客様のビジネスおよび IT の課題を解決するためお客様と接する時間を増やすことができました。

すでに日本ではブラジルのディール・ハブ拠点を活用して、24 時間いつでも対応する仕組みを実現しています。例えば、日本の担当営業がお客様との打ち合わせの結果、緊急に見積もりが必要になったとします。その際、ディール・ハブへの発注が夕方になったとしても、ブラジルの拠点が日本語で見積書を作成し、翌朝には担当営業の手に届く仕組みです。グローバルに拠点を展開している地理的な優位性を最大限に活かし、地球の裏側とのコラボレーションで、欲しいと思ったタイミングで迅速に結果が返ってくる、まさに GIE ならではの仕組みといえるでしょう。

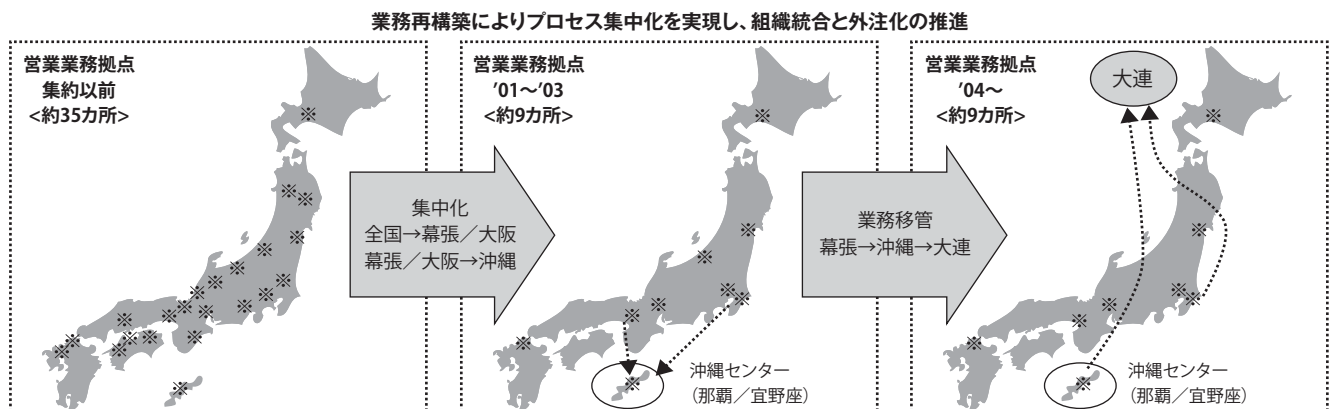


図2. ISOCのフルフィルメント業務改革

## 地球規模の課題への解決策を提唱する Smarter Planet

先に述べましたように、今後、GIEを目指す企業は、人類から真に愛される企業を目指さなければ、世界中のどこでも、誰からでも受け入れてもらえることはできません。企業自らの利益追求だけでなく、地球規模で社会に貢献しなければ、生き残ることができない時代が到来しています。

IBMでは2008年11月、新たなコーポレート・ブランド・ビジョン「Smarter Planet」をグローバルに発表しました。インターネットは、世界中の人々が時間と国境を越えてビジネスを展開することを可能にし、世界のフラット化と世界中の企業のGIE化を加速させました。その結果、地球のある一点で起きた事象が世界の経済、社会、環境に与える影響が増大しています。今世界に広がる金融およびエネルギー危機、食の安全、環境問題などは、こうしたグローバル化により課題が深刻化しています。私たちの未来を明るくものにするため、企業には複雑なグローバル・システムの中で、因果関係を長期的に見通す力、賢明な判断と実行力が求められています。これらの課題を解決するためのIBMのメッセージが「Smarter Planet」なのです。それは、単に生活がもっと便利になることだけではなく、大きな視点で物事の影響力を見極める力、迅速かつ賢明な対応、地球規模の課題への解決策を人類が手にしていくことを意味

しています。

例えば、京都大学様と日本IBM東京基礎研究所が共同で開発した大規模マルチエージェント交通シミュレーション・システムは、京都市全域を対象に、最大同時走行車両数81.1万台を、短時間でシミュレーションすることを可能にしました。膨大な量のデータを短時間で処理、分析、モデリングできるようになったことで、渋滞緩和や道路の安全性の確保、都市開発の効率性の向上が可能になるのです。より“Smart”な交通システム、より“Smart”な都市が誕生するのです。

これまでにもIBMはさまざまなコーポレート・ブランド・ビジョンを発表してきました(図3)。インターネットの登場によって社会には大きな変革の波が押し寄せました。そんな激動の90年代にIBMが発表したビジョンは「e-business」でした。そして21世紀に突入り、通信インフラの充実によって、グループ・企業間の統合を目指す「e-business on demand」を2002年に、バリュー・チェーン全体の統合によって絶え間なく変化するビジネス要求に柔軟に応えるビジネス・モデルとして「On Demand Business」を2004年に発表しています。さらに2006年からは「innovation that matters - 世界に価値あるイノベーション」を提唱し、お客様、業界団体、政府とさまざまなプロジェクトをスタートしています。政策と社会におけるイノベーションなどIBMが提唱する6つの領域については、本誌50号でご紹介しました。私どもIBMのこれらのコーポレート・ブランド・ビジョンに

共通することは、その時代ごとのテクノロジーの出現が引き起こす社会的な変化や課題を、常にいち早く社会に提言すると同時に、その変化へ対応するためのお客様の企業変革、経営改革、社会が直面している課題解決をご支援するためのメッセージであることです。

### GIEを推進する上でIBMが直面している世界共通の課題

GIEを通じてIBMが目指していることは「お客様の成功」であり、「お客様に真の価値(Client Value)を提供すること」です。

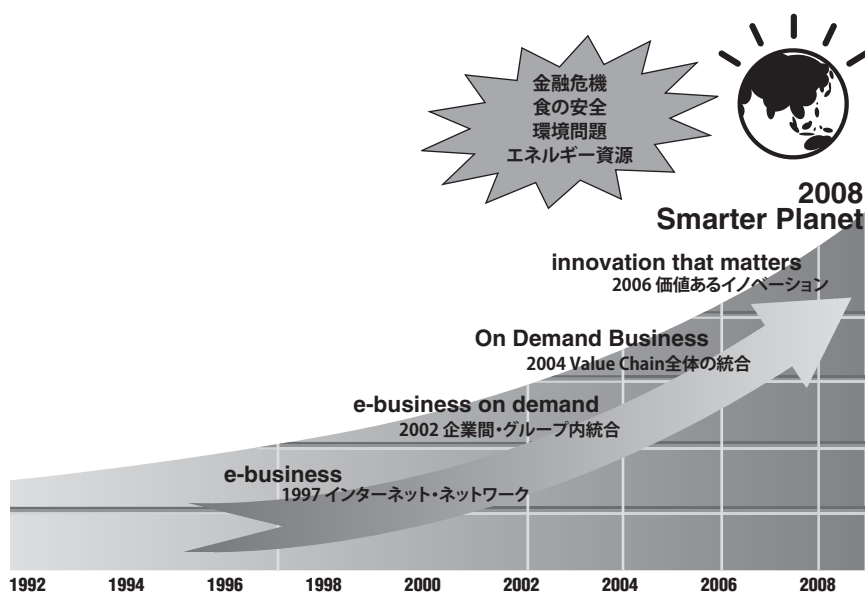


図3. IBM コーポレート・ブランド・ビジョンの変遷



IBM のビジネスはお客様の成功のためにあり、GIE へのチャレンジも、お客様に提供する価値を最大化するために進んでいます。

一方、GIE を推進していく上で、IBM が直面しているいくつかの課題が明らかになりました。役割分担が細分化され、その分野における社員それぞれの専門性が高まると同時に、隣の人、隣の組織が何をしているのかわかりにくくなるような縦割組織の弊害が起きてしまいました。この問題について世界中の 54 社のお客様と IBM 社員にヒアリングを実施し、課題を整理しました。

お客様から見た IBM の課題として、「お客様中心の認識が不足」「IBM のチームワークの不足」「セールスとデリバリーの一貫性・一体感の不足」、社員からは「社内プロセスが複雑で、インテグレーションが難しい」「社内のバリューが活用されていない、実行する際の一貫性がない」などの課題が浮かび上がってきたのです。

## 地球規模の全社変革プログラムを開始

これらの課題を解決するため、以下のような 5 つの目標を定め、世界中の全社員を対象とした地球規模の全社変革プログラムを開始しました。社内ではこのプログラムをクライアント・バリュー・イニシアチブ (Client Value Initiative: 以下、CVI) と呼んでいます。名前の通り、IBM 社員がお客様にとっての Value を追求するためのプログラムです。

1. お客様の異なる購買行動のタイプを見極め、それに合わせてアプローチを変化させる
2. セリングで完結するのではなく、お客様体験としてデリバリーが完遂できて、初めて Value があることを再認識する
3. お客様の課題を真に解決できるようにスキルとケーパビリティを高める
4. 原理原則に基づくリーダーシップと権限委譲され、活性化した社員により Client Value を創出する
5. お客様の課題の解決を自らの課題より優先する組織モデルへ変革する

CVI プログラムによる改革領域は、人材、組織、ビジネス・プロセス、IT のすべてを網羅しています。そしてこの 5 つの目標を実現するために約 20 のプロジェクト

をスタートさせました。その中で CVI を推進する上で最も重要な IBM における世界標準のビジネス方法論である「Client Value Method (以下、CVM)」をご紹介します。

## ビジネス活動の方法論を刷新

IBM では 2007 年までグローバル共通に標準化したビジネスの方法論として、Signature Selling Method (以下、SSM) を活用していました。お客様との信頼関係の構築からビジネス成約までの営業活動を方法論として体系化したもので、これに基づきビジネス活動を推進してきました。今回これを刷新して導入した CVM はお客様との信頼関係の構築からデリバリー、導入後の効果確認までの End-to-end のモデルに最適化したものです。世界中の社員のビジネス活動のノウハウを集約して標準化し、方法論としてまとめ直しました。2008 年から世界中で展開を開始しています。

この CVM の中で、最も重要な起点となるプロセスが Team IBM Account Planning (以下、TIAP) です。お客様の担当チームが中心となって、IBM 全社が国や組織の枠を越えて 1 つのチームとなり、お客様の成功に貢献するための活動計画を取りまとめます。お客様のビジネス・パートナーとして、どのようにご支援することで、最大の価値をお届けできるのか、戦略的に考えかつ効率的にプランを立案・実行するための全世界全部門共通のプラットフォームといえます。このプロセス強化で、全員参加型のプランニングの実施が容易となり、ビジネス活動の PDCA サイクルを全社横断的な One Team で確実に回すことができるようになっていきます。課題だった縦割組織の弊害を克服し、IBM の全組織、チーム全員の英知を結集して、お客様にとって最適な統合ソリューションを提案し、お届けしていくことが可能になりました。

このプロセスは、世界的な金融危機への対応策をいち早く取り入れました。危機的なビジネス環境の中で、すべての業界でお客様が難局に直面されており、改革の必要に迫られています。この状況を乗り越え、新たな国際競争の中で生き残っていくために、各企業は自らのビジネス・モデルの抜本的な変革のために努力されています。IBM は時間の経過に伴って世界的な広がりを見せている難局に直面しているお客様をご支援するため

に、世界中の IBM 社員が一つになって迅速にアクションを起こす必要があると考えました。そこで IBM では即座にお客様に対してどのような支援策があるかを、グローバル全体で検討を開始しました。まず最初に、業界ごとに合計 180 社を対象として、具体的なお支援の方法の検討を 2008 年 11 月から開始しています。この検討は、現在 IBM の主要なお客様すべてに広がっています。私ども IBM の DNA がビジネス環境の変化に即応できる体制作りを可能にしています。

## GIE を支える IT インフラストラクチャー 「Blue Harmony」

ここまでは、GIE 化を推進し、お客様へお届けする価値の最大化のために、お客様に向けたメッセージとしての Smarter Planet、そして、それを具体的に実現するための社内のビジネス・プロセスとして CVM、TIAP を紹介してきましたが、もう一つ重要な改革を進めています。それは、GIE を支えるためのグローバル全体の IT 改革です。GIE の推進には、IT インフラストラクチャーの整備が必須です。IT インフラストラクチャーが整備されたことでコミュニケーションの在り方が変わり、カルチャーの壁を越え、それまで変革ができなかった部分を乗り越えてしまうこともあります。つまり、IT が改革のドライバーの役割を果たしてくれるのです。

IBM では GIE を強力に推進するための IT ドライバー「Blue Harmony」の展開を開始します。Blue Harmony は、SAP® をベースにプロセス、IT をグローバルに統合するシステムで、受発注、会計および人事

などのコア業務領域を改革するためのプログラムです。

お客様への価値提供コンセプトである Smarter Planet、社内のビジネス・プロセスの改革をもたらす CVM および TIAP、システムの側面から GIE をバックアップする Blue Harmony。この 3 つによって、IBM は GIE 化推進上の課題を克服し、お客様に提供する価値の最大化に挑戦し続けます（図 4）。

## GIE の時代に求められる人材像

では、これら 3 つで、GIE 化の推進は十分でしょうか。最終的に、GIE 化を推進し、お客様に真の価値をお届けするのは、社員一人一人です。従って、今回の特集テーマである人材育成を欠かすことができません。GIE に求められる人材要件は、「語学堪能」だけではありません。グローバルな視点で物事を見通し、地域特性を考慮してアクションを取ることができることといえるのではないのでしょうか。日本人は文化的に自分の意見を強く主張できない人が多いのですが、グローバルのフィールドにおいては、それでは通用しません。相手の話を聞き、宗教や文化の違いを含めて相手の立場を理解し、その上で自分の意見もきちんと主張できることが求められるのです。世界における日本の位置付けや、アジアの位置付けなども合わせて考えられる視野も必要です。端的に表現すると「グローバルな視野を持った上で、グローバル（Global + Local）に行動できる人材」ということになります。

40 年前の IBM はハードウェアおよびソフトウェア中心のビジネスを展開していましたが、20 年ほど前からはサービスの提供を始めました。現在では全体の売り上げの 8 割近くをサービスのビジネスが占めています。お届けする製品やサービスはこれからも進化し続けます。常に変化するビジネス環境では、変革のための努力を惜しまないリーダーが求められます。情熱を持って変革にチャレンジするリーダー。それこそが、GIE 時代に求められる人材といえるでしょう。今号は GIE と人材育成をテーマにさまざまな記事をご紹介します。読者の皆さまの企業変革、経営改革の一助となれば幸いです。

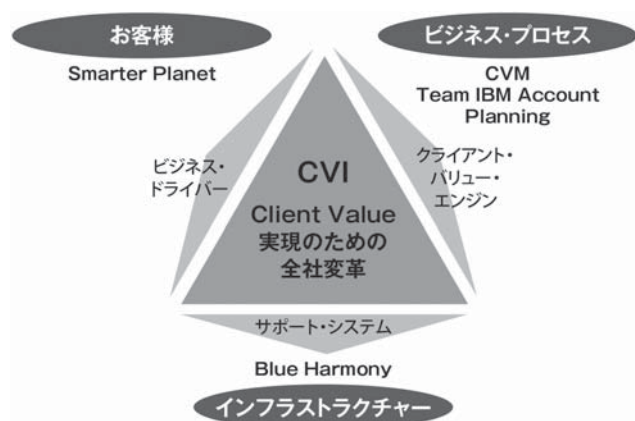


図4. Client Valueの実現—GIE推進を通じてIBMが目指すもの