

# パートナー活用戦略の重要性

ビジネスおよびITサービスのソーシングによる業績への影響



アウトソーシングを求める動機の変化に伴い、ソーシング戦略にも変革が求められています。それはなぜでしょうか。それは、ソーシングによってイノベーションを成し遂げた企業が業績も伸ばし、その他のセグメントと比べて、売上成長率が2倍、利益成長率が5倍となっているからです。

## 当調査について

このたび、世界中の企業からソーシングに関する意思決定者1,351名の協力を得て、サービス(\*)業界で進む変化、中でも特になぜ企業・団体がソーシングを行うのか、またどのように行うのか、今起こっている変化を理解するために、さまざまな業種と規模の企業を分析しました。

\*ビジネス・サービスとITサービスを含む

調査にご協力いただいた回答者のうち、およそ40%が経営幹部で、残りがサービスのソーシングの意思決定に直接関与する上級管理者です。このうち、およそ3分の1が事業部門の管理者で、他の3分の1がIT部門の管理者です。企業・団体の規模は、35%が従業員10,000名以上、65%が1,000~9,999名です。これらの意思決定者が所属する企業は、18業種、12カ国におよびます。(うち中国・インド・ブラジル・ロシアなど新興国市場は30%、米国・日本・英国・ドイツ・フランスなどの成熟市場は70%です)<sup>1</sup>。

当調査・分析の一環として、公開財務情報から企業の各部門の業績も調査しました。また、業績への影響が考えられる企業動態要因を管理するため、多変量分析を用いました。

## ソーシングにおけるニーズの段階

当初、アウトソーシングは主にコスト削減目的で利用され、特に差異化しにくいプロセスについては、より安く、よりうまく提供できるサービス・プロバイダーに委託されていました。ところが現在では、アウトソーシングの動機が当時とは変化してきています。コスト削減に対する期待は引き続き高いものの、現在はそれに加えて、より複雑な需要に対応するためにソーシングを活用するようになってきています。

企業のイノベーションと成功に必要な重要な機能であるほど、外部プロバイダーを利用したいと考える経営幹部が増えています。外部パートナーの活用戦略を考えるCEOが増えているだけでなく、そのうちの実に53%がイノベーションを加速するために外部パートナーを活用しています<sup>2</sup>。マーケティング担当役員(CMO)の92%が顧客とデータの分析に外部パートナーの活用を検討し<sup>3</sup>、成長重視の情報担当役員(CIO)の68%が将来自社内で必要となる各種スキル、専門技術、能力のバランスの変更に備えて、パートナーを広範に活用しています<sup>4</sup>。

テクノロジーの目まぐるしい進化に、企業経営幹部の変革への熱意もかき立てられるようです。現在の経営幹部は、新しいチャンネル、新しいビジネス・モデル、さらには新しい業界をも生み出すテクノロジーのとてつもない影響力を直接目の当たりにしてきた世代です。ソーシャル、モバイル、クラウド・コンピューティング、ビッグ・データが収束する現在、リーダーたちは、また別のさらに大きな変化のうねりが近づいていることに気づいています。そして、いち早くその大きな流れに乗り、イノベーションのチャンスとして利用したいと考えています。しかし同時に、自社の人材だけでは肝心の能力が不足していることも認識しています。

企業がソーシングによるリレーションシップを示すのに、「アウトソーシング」という表現を避ける傾向があるのも、業務を外に出すのではなく、戦略的に必要な機能を自社内に組み込むという意識の変化が理由のひとつとなっています。最近 HfS Research という調査会社が行った調査によると、ビジネスおよびITサービスを利用している企業の63%が、「アウトソーシング」という表現を使わないことを望んでいました<sup>5</sup>。

このように、ソーシング採用の「理由」が大きく変化しているものの、その「方法」はいまだ追いついていません。企業・団体がビジネス結果を加速させるためにサービス・プロバイダーを利用する際に、パートナーを選択し、契約内容を構成して、プロバイダーとの関係を管理する方法は、必ずしもこうした高度な動機を反映しているとは言えません。

では、なぜパートナー活用戦略がそれほど重要なのでしょうか。それは先の調査から、多大な財務上の影響があることが推定できるからです。意思決定者が広範かつイノベーションを遂げるためにソーシングを行っている企業は、売上成長率、利益成長率のほか、多くの財務指標で他社よりも優れた結果が出ています。さらに重要な点は、ソーシングに際してのサービス関係の設計、管理手法に顕著な違いがありました。各種指標を業績と結びつけ、イノベーションを視野に入れ、ガバナンスを統合していることです。

### パートナー活用戦略の重要性

ますます変化するソーシング(\*\*)のダイナミクスをより理解するため、世界中の1,300名を超えるソーシングに関する意思決定者を調査しました。その結果、ソーシングの動機がコスト削減から、業務プロセスの効果、競争優位性、事業イノベーションといった高度な成果に変化していることが実証されました。事実、ITインフラストラクチャー、アプリケーション、ビジネス・プロセスをアウトソーシングする理由として、コスト削減と効率のみと回答した意思決定者は、調査対象者中の7%未満に過ぎません。多くの回答者が複数の動機を持ち、39%が1つ以上のビジネス領域もしくはITサービス領域で、主にイノベーションを目的としてソーシングを行っています。

#### \*\*ビジネスおよびITサービスにおけるソーシング

アウトソーシングの範囲とその背景にある動機を調べたところ、次の4つのパートナー活用戦略に分類できることがわかりました(図1参照)：<sup>6</sup>

- ・ エンタープライズ・イノベーター(右上の象限)：事業上のより広範な領域でアウトソーシングを行っています。また、ITインフラストラクチャー、アプリケーション、ビジネス・プロセスを横断して、イノベーションを推進するためのソーシングを行っています。これにより、運用方法、バリュー・チェーンにおける役割、価値を収益化する方法を変えています。中には業界全体の仕組みを刷新したケースもあります。
- ・ エンタープライズ・オプティマイゼーション(右下の象限)：同様に広範なビジネスおよびIT領域でアウトソーシングを行っていますが、その目的は主としてコスト的な効率性と有効性の大幅な強化にあります。
- ・ フォーカス・イノベーター(左上の象限)：比較的狭い領域で集中的にアウトソーシングを行っています。サービス・プロバイダーと協力して、事業の中の特定領域の改革を進めています。
- ・ フォーカス・オプティマイザー(左下の象限)：従来のアウトソーシング戦略です。対象領域のコスト的な効率性と有効性を向上させるために、プロバイダーを利用しています。

### ソーシングの動機とアウトソーシングの範囲から浮かび上がる4つのパートナー活用戦略



図1. エンタープライズ・イノベーターを筆頭に、イノベーションを推進するために広範にソーシングを行っている

いずれも戦略としては有効ですが、比較すると突出しているのが、エンタープライズ・イノベーターの業績です。まず売上成長率と利益成長率の平均を見ると、パートナー活用戦略と業績の間におのずと相関があることがわかります。この相関の強さを調べるために、地域、企業規模、業種といった他の企業動態による影響力を調整して詳細分析を行いました<sup>7</sup>。

その結果、テスト対象のあらゆる財務指標で、エンタープライズ・イノベーターがそれ以外のパートナー活用戦略企業を上回りました（図2参照）。エンタープライズ・イノベーターは、健全な成長と継続的な投資を行っていることがわかります。では、この高い業績の背景には何があるのでしょうか。要因として考えられるのがパートナー活用戦略です。パートナー活用戦略の分類別に調査を行った結果、エンタープライズ・イノベーターはソーシングにおけるリレーションシップから特にビジネス指向でイノベーション主導型の成果を期待していることがわかりました。では、どのようなビジネス優先順位に基づいてパートナー活用戦略を行っているのでしょうか。プロバイダーに対して、どのような機能を求めているのでしょうか。パートナー活用戦略の仕組みに何か本質的な違いはあるのでしょうか。

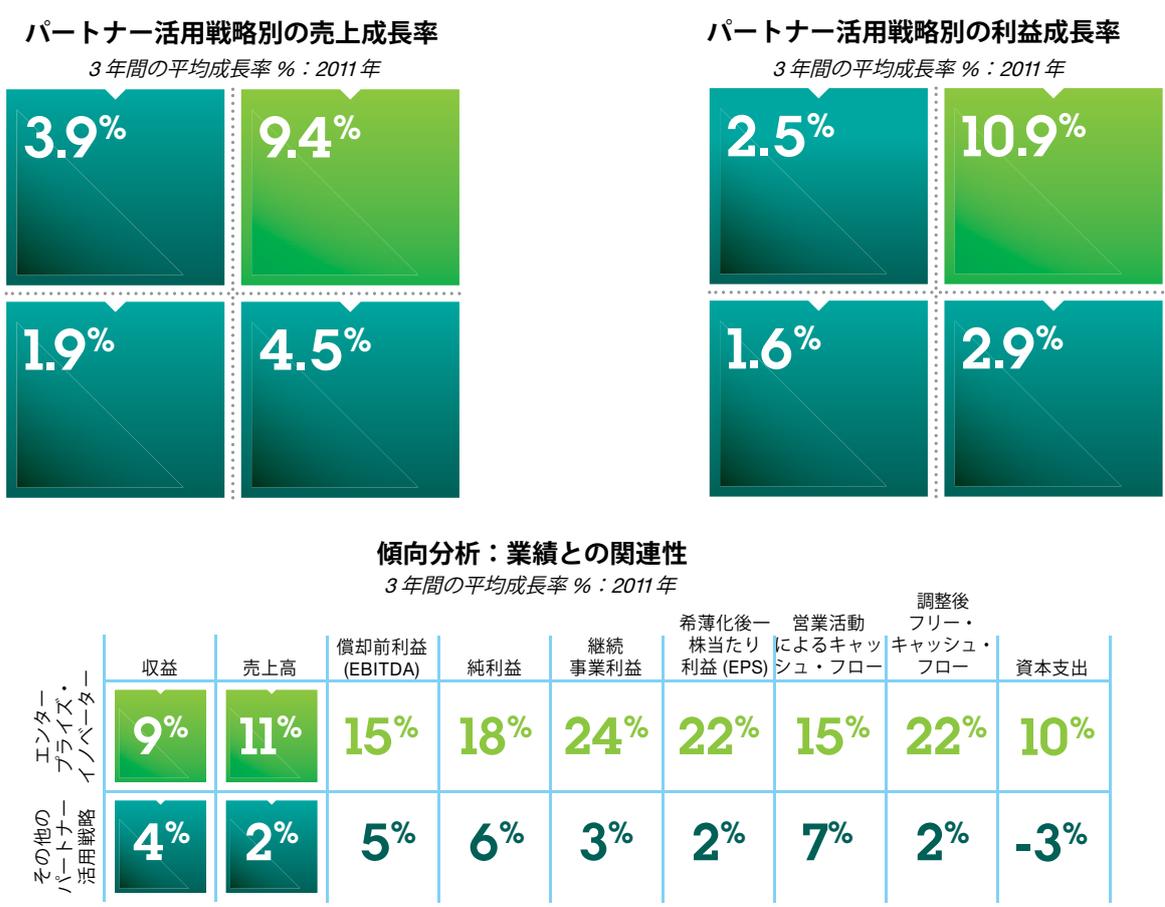


図2. その他のセグメントと比べて、売上成長率は2倍、利益成長率は5倍を超え、業績が突出するエンタープライズ・イノベーター

## 高い期待...

パートナー活用戦略が異なっても、ソーシングに関する意思決定者間で共通するビジネス目的がいくつかありました。国を問わず、すべてに共通して最も重視されているのがコスト削減です。その他、既存の顧客からの収益増大と新規顧客の獲得、高度な技術スキルの維持、データ品質の向上と分析機能の向上などがありました。

一方、ビジネス上の優先順位に最も顕著な違いが見られたのが、俊敏性と市場即応性の領域です。エンタープライズ・イノベーターでは、ビジネス目的として、迅速にイノベーションを推進し、成長機会を逃さず利用することに高い優先順位が付けられています。このため、サービス・プロバイダーに対して、通常とは異なる能力を求めています（図3参照）。エンタープライズ・イノベーターの強いイノベーションの意欲が、プロバイダーを厳選する傾向に表れています。彼らは選定の基準、つまりプロバイダー候補とその価値を査定する方法も異なります。

サービスの利用者の大多数は、高品質のサポート、セキュリティに関する専門知識、各社独自のビジネス知識、カスタム・サービスと「ベスト・プラクティス」を求めています。エンタープライズ・イノベーターは、これよりさらに高度の期待を持っています。

エンタープライズ・イノベーターで優先順位が高いのが俊敏性です。地域的拡張計画の命運が、いかに迅速に変革し、新規市場でのサービス提供に対応できるかにかかっているからです。このため、企業がどこに進出しても頼りになる、実証されたインフラストラクチャーを持ち、経験の豊富なプロバイダーを求めるのです。エンタープライズ・イノベーター企業は、新規市場に参入し、新製品を提供するためには、俊敏なサプライチェーンが必要だと考え、業界事情に精通し、サプライチェーンの統合、可視化、コンプライアンスの向上を支援できるサービス・プロバイダーを求めています。また、エンタープライズ・イノベーター企業の多くが新規ビジネス・モデルの可能性を検討しているため、さまざまな業界でのビジネス戦略経験が豊富で、必要なイノベーションの設計と実施に役立つプロバイダーを望んでいます。

ビジネス優先順位の違い		戦略パートナーへの期待の違い	
<b>俊敏性</b>		<b>俊敏性</b>	
新たな地域への事業拡大	▲2.2倍	広範なグローバル・インフラストラクチャー	▲1.7倍
サプライチェーンの拡大と統合	▲2.2倍	業界標準を推進し、コンプライアンス対応の導入を積極的に行うリーダー	▲1.5倍
新規ビジネス・モデルの実現	▲1.7倍	ビジネス戦略と変革の経験	▲1.2倍
<b>即応性</b>		<b>即応性</b>	
市場の変化とテクノロジーの変化への備えと対応	▲1.8倍	テクノロジー・イノベーションの活用と推進	▲1.4倍
イノベーションを実現する社風	▲1.5倍	堅牢なクラウド機能	▲1.4倍
予測分析モデリングの実現	▲1.4倍	即応性の高い組織的な変更管理	▲1.3倍
		高度なビジネス分析能力	▲1.3倍

▲ エンタープライズ・イノベーター対フォーカス・オプティマイザー

図3. フォーカス・オプティマイザーと比べてエンタープライズ・イノベーターは俊敏性及び即応性を重視する傾向にあり、結果として、プロバイダーに求める能力の組み合わせに変化が見られる

また、エンタープライズ・イノベーターは、市場とテクノロジーの変化に注意深く備え、競合他社よりも迅速に対応できる傾向が見られます。このため、モバイル、ソーシャル、分析といった破壊的テクノロジーの利用に精通した、実績の豊富なプロバイダーを求めています。ここでは、強力な R&D 能力が重要性を發揮します。また、クラウドを利用して迅速にイノベーションを設計、実施、拡張できるプロバイダーを求めています。エンタープライズ・イノベーター企業はより迅速に応答するため、特に予測分析を重視し、次に何が起こるかをいち早く察知できるようにしています。このため、高度な分析能力を有し、新たな知見とビジネス機会の発見に貢献できるプロバイダーを求めています。エンタープライズ・イノベーター企業にとって、イノベーションは短期的な優先項目ではありません。社風としてイノベーションを全社的に浸透させることを強く望んでいます。彼らはこの目標を達成するために、社風の転換に寄与する協力しあう環境、インセンティブ、その他の組織改革を設計し、実装する能力のあるプロバイダーの協力を求めているのです。

「この契約により、顧客サービスの向上だけでなく、イノベーションと新規テクノロジーが成長の鍵となるこの業界で、競争優位に立てるようになりました」<sup>8</sup>

— La Caixa 銀行ゼネラル・マネージャー、Juan Maria Nin 氏

### 成長のためのパートナー活用戦略

スペイン大手の La Caixa 銀行は、長引く欧州の金融危機に素早く対応し、スペイン全域のみならず本国以外の諸外国を含む M&A による大胆な戦略的成長計画を打ち出しました。しかし、本国以外には IT サポート部隊を持たないことから、新たな買収先を迅速に統合するために、本国以外の各地域での豊富な運用実績を持つサービス・プロバイダーが必要でした<sup>9</sup>。

新規テクノロジーを率先して活用する銀行として定評を得ているこの銀行は、その優位性を強化するため、強力な研究とイノベーション能力を持つことも、提携するプロバイダーの要件としました。プロバイダー候補は、ソーシャル、モバイル、クラウド、分析について深い専門的能力を持ち、銀行の顧客対応が飛躍的に向上するように支援できなければなりません。

このようなビジネス優先順位を念頭に、この銀行は IT サービス・プロバイダーと 10 年間のソーシング契約を締結しました。この提携の一環として、プロバイダーは La Caixa 銀行の研究開発センターを開き、最新テクノロジー、リサーチ機能、高度な銀行のビジネス・プロセスへのアクセスを共有することになりました。この銀行は、契約期間中のコスト削減額（見込み：4 億ユーロ＝約 520 億円）の一部を再投資し、さらにイノベーションと成長を推進することを計画しています。

革新的なグローバル・プロバイダーとの提携により、IT 技能を向上できるだけでなく、大胆な成長戦略と業界の主導的地位を確立するのに必要な社風としてのイノベーションも実現しています。（1ユーロ＝130円換算）

### …達成された成果の違い

エンタープライズ・イノベーターは、従来とは異なるプロバイダーを求めるだけでなく、構築したリレーションシップも従来とは本質的に異なるものでした。ビジネス目的を達成するため、長期の提携関係の構造と管理方法を抜本的に変える必要があるからです（図4参照）。

パートナー活用戦略による最大の違いとして挙げられるのが、戦略的成果を目指したビジネス指向の指標、変革の推進を目的とした契約範囲、意思決定をコーディネートして目標とする成果を達成するガバナンスの統合アプローチなどです。

	フォーカス・ 最適化	フォーカス・ イノベーター	エンタープライズ・ 最適化	エンタープライズ・ イノベーター	エンタープライズ・イノベーター対 フォーカス・最適化
<b>成果に連動する指標</b>					
ビジネス成果に連動する指標				✓	▲1.5倍
ビジネス目的に沿ったサービス		✓	✓	✓	▲1.3倍
<b>変革の範囲</b>					
社内スタッフの役割の変革				✓	▲1.7倍
幅広いデリバリー・モデル		✓	✓	✓	▲1.4倍
パートナーが影響を及ぼす戦略			✓	✓	▲1.7倍
垂直統合型の契約		✓	✓	✓	▲2.1倍
<b>ガバナンス統合</b>					
プロバイダー間のサービス統合		✓	✓	✓	▲1.5倍
全社的なガバナンス		✓	✓	✓	▲1.4倍

✓ 他のセグメントよりも非常に該当する    ✓ 他のセグメントよりも比較的該当する

図4. エンタープライズ・イノベーターは、ビジネス成果と連動する指標を持ち、イノベーションをソーシングの範囲に盛り込んだ契約を締結し、ガバナンスを統合する傾向がある

### 成果に連動する指標

従来、SLA（サービス・レベル・アグリーメント）は、システムの可用性やサービス・サポート電話当たりのコストといった運用またはコストを重視した方策でした。しかし、エンタープライズ・イノベーターはよりビジネス指向の方策で委託しています。プロバイダーの指標をより大きく、より戦略的なビジネス目的に連動させています。

例えば、金融機関ではモバイル・バンキングの導入を加速すること、電気通信業界では加入者獲得コストの削減やグレードアップ率やセット販売率の向上、小売り業界では新規市場への拡張を目指す積極的展開スケジュールへの対応などを意味します。このような考え方の変化により、新たなベンダー評価モデルが出現しました。コスト削減に限定されない広範なビジネス目的に対するプロバイダーの貢献度を査定できるものです。

エンタープライズ・イノベーターはまた、ソーシングするサービスを広範なビジネス目的に合わせています。つまり、どのサービスをソーシングするかを決定する際は、目標とするビジネス成果の達成に関するあらゆる処理を対象としています。プロバイダーがビジネス・プロセスに抜本的な変化をもたらすほどの垂直的影響力を持つ場合には、利益を危険にさらしても、業績連動のインセンティブに同意すると考えています。

### 変革の範囲

エンタープライズ・イノベーターは、抜本的なイノベーションに必要な能力を獲得するためにソーシングを行っています。このため、そのような企業のソーシングにおけるリレーションシップには変化傾向が見られます。例えば、ビジネス・プロセス、アプリケーション、テクノロジー・インフラストラクチャーなど、全体的な変化が可能となる垂直統合的な契約が多く見られます。イノベーションと広範な変化にも複数のサービス提供モデルが必要でしょう。

エンタープライズ・イノベーターは、従業員の役割の変革を推進するため、業界および機能に関する専門技術が豊富なプロバイダーを利用する傾向が強くなります。例えば、マーケティングのイノベーションを目指し、分析機能をソーシングしている場合、その企業が望んでいるのは単なるソフトウェアやレポートだけではありません。パートナーに本当に期待していることは、マーケティング部門の仕組みを再構築するためのサポートです。顧客セグメントの把握だけでなく、「個客」を深く理解し、現在何が起きているか把握するだけでなく、将来を予測できるようにすることです。

エンタープライズ・イノベーターは社内に不足する知識と専門技術を補完するためにプロバイダーを利用することが多いため、戦略の構築には提携したパートナーの知見を活用する傾向が高くなります。例えば、新しい地域の市場に進出する場合は、進出対象となる地域ですでに豊富な経験を持つプロバイダーから得た情報やアドバイスを検討しています。

## ガバナンス統合

エンタープライズ・イノベーターは全社的ガバナンスを迅速かつ積極的に推進します。ビジネス成果の実現に重点を置く企業は、事業部門間の情報提供と共同作業が必要であることを認識しています。例えば、新製品とサービスの市場投入期間の短縮が目的であれば、関連サービスのソーシングの意思決定についてマーケティング、製造、配送、セールスの全部門の発言が必要となるでしょう。

広範なビジネス目的の達成には、サービス・プロバイダーもまた複数の関与が必要となる場合が多く、同時に統合の必要性も高くなります。フォーカス・イノベーターであっても、この問題に直面します。イノベーションの対象が限定的でも、広範でも、ビジネス・プロセス、アプリケーション、テクノロジー・インフラストラクチャーに大きな影響を及ぼし、複数のベンダーによる作業が必要となるのが一般的です。クラウド・コンピューティングの着実な浸透も一因となって、ベンダーがますます増えています。これもまた、エンタープライズ・イノベーター企業がサービス統合を重視する要因となっていることが考えられます。

「この契約により、今後さらに柔軟性、俊敏性、競争力に秀でたグローバル・カンパニーを目指す当社のイノベーションへの取り組みが、より強固になります」

— CEMEX、財務管理担当上級バイス・プレジデント、Fernando Gonzalez 氏

## イノベーションが組み込まれた契約

CEMEX は、世界有数のセメント、生コンクリートなどの建設用資材の製造・販売会社です。他の建設資材業社と同様に、CEMEX も世界的金融危機のおりを受けて苦境に直面しました。その後、業界の回復基調の中でより一層体質を強化していくには、競争優位性を確保し、新たなビジネス機会をすかさず捉えて対応できる俊敏性を得るために、イノベーションを加速する必要があると考えました。

そこで、世界的に建設資材を扱う同社は、戦略的ソーシングプロバイダーを利用することを決めました。それはコスト削減と生産性の向上だけでなく、抜本的なイノベーションを支え、俊敏性の向上と市場での競争優位性に貢献できるプロバイダーです。契約は、ビジネスから IT サービスまでを広範に垂直統合し、同社が目指すイノベーション成果までを見据えた範囲となりました。

イノベーションが将来の成功を左右する重要な鍵となると考えた CEMEX は、その優先度に基づきソーシング計画を立てました。契約により、プロバイダーには CEMEX が目指すビジネス成果を達成するため、毎年変革プロジェクトに投資することが求められます。これにより、基本契約で 10 億米ドル（約 1,000 億円）を超える大幅な節約が計上されていきます。一方で、目標達成のための協力体制を奨励するため、投資モデルに成功報酬型のメカニズムも盛り込みました。これにより、目標とするビジネス成果を達成した場合には、プロバイダーは投資を回収することができます。（1ドル=100円換算）

また、CEMEX は組織を横断するガバナンス・チームも設置しました。それは変革の可能性、ビジネス・ニーズ、予想される投資対効果に基づき、変革プロジェクトを選定する管理部門です。ガバナンスが全社的に統合されたことで、同社とそのサービス・プロバイダーは、ビジネス上の戦略的必須事項を社内のあらゆる部門でサービス提供に組み込んでいます。

## ソーシングのニーズの段階の引き上げ

パートナー活用戦略がビジネス戦略として普及するにつれて、ソーシングの動機にも変化が見られます。経営幹部はソーシングのニーズ段階を引き上げ、イノベーションのように高度のビジネス成果を求めるようになります。もちろんコスト削減の重要性が下がることはありませんが、むしろ目的を達成するための手段、つまりイノベーションと成長のための資金を獲得する方法として捉えられます。

もっとも、ビジネス目的に合わせてソーシング計画を変えた企業や団体の比率はまだわずかです。その先頭集団がまさに、エンタープライズ・イノベーターに分類される好業績企業なのです。そうした企業はいったいどのような方法を取っているのでしょうか。それはビジネス成果に連動する指標、変革の範囲、ガバナンス統合です。ビジネス戦略に基づき、より総合的な視点でパートナーの有効な利用方法を検討しています。ソーシング戦略の設計もこの考え方に準じて、対象

とするビジネス目的の達成までを見据えた、広範かつより統合されたものとなります。

もし現在のアウトソーシングの目的や目指しているビジネス成果についてまだご検討をされていない場合は、まずそこから始めてみてはいかがでしょうか。ソーシングにおけるリレーションシップについて、すでに明確なご要望をお持ちの場合は、次にもう少し詳細なご検討をお勧めします。「現在のソーシング方法は、目的に沿っていますか」です。これを確認するには、図5にまとめた具体的検討事項をご利用ください。

多くの企業・団体がビジネスおよび IT サービスをソーシングし、必要な機能を入手しています。ところが、目標とするビジネス成果を達成できるのはそのうちのごくわずかです。エンタープライズ・イノベーターの企業から、そのご要望を達成するための貴重なインサイトが得られるはずで

## ご検討のための質問（一例）

ビジネス成果に連動する指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>• どのようなビジネス目標を達成したいとお考えですか？</li> <li>• 期待した成果を達成するのに必要な機能は何ですか？</li> <li>• ベンダー選定基準をどのようにお考えですか？</li> <li>• どのような SLA（サービス内容の合意書）が理想的ですか？</li> </ul>
変革の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>• クラウドを活用されていますか？</li> <li>• 戦略ソーシング契約は垂直統合型ですか？</li> <li>• ソーシング業務は汎用的なサービスですか？それともカスタマイズ・サービスですか？</li> <li>• ソーシングにおける長期的な戦略パートナーによる戦略への影響はありますか？</li> </ul>
ガバナンス統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ガバナンス・モデルはどのように構築していますか？（個別契約、一元化、全社的）また、その構築にはどなたの参加が必要ですか？</li> <li>• ガバナンス統合で重要なコントロール・ポイントは何ですか？</li> <li>• CIO の役割はどのように変化していく必要があるとお考えでしょうか？</li> <li>• サービス・プロバイダー間の管理と調整を自社で行いますか、それともサービス・インテグレーターを利用しますか？</li> </ul>

図5. ソーシング関連の意思決定者には、ソーシングの動機の変化に応じて、ソーシングのリレーションシップの構造と管理の見直しが求められる

## 謝辞

### 執筆者プロフィール

*Patrick M. Kerin* は、IBM グローバル・テクノロジー・サービスのゼネラル・マネージャーであり、IBM のグローバル戦略アウトソーシング・ビジネスを統括しています。同事業部では、IBM のお客様がビジネスを革新し利益を拡大できるようなサービスをご提供しています。Kerin はこれまでに、IBM において大規模な買収および事業売却や、経営戦略部門、事業企画部門（米国とカナダの IBM IT サービス事業）、複数事業部門の財務・計画部門を担当し、IBM と Sears のジョイント・ベンチャーである Advantis の取締役として、ネットワーク・サービス事業を担当してきました。

*Stanley J. Sutula III* は、IBM グローバル・テクノロジー・サービスの財務・計画部門を担当しています。財務計画、予測、価格設定、リスク管理、事業開発（戦略的アウトソーシングのための事業部売却戦略、統合テクノロジー・サービス、保守など各事業を含む）を担当しています。ノースイースタン大学の MBA 金融キャリア・コース諮問会議のアドバイザーとしても積極的に活動しています。

*Caitlin Halferty* は、IBM センター・オブ・アプライド・インサイツの主幹コンサルタントです。先見の明のある戦略家や革新的リーダーのために、新興事業と先進テクノロジーの動向を調査しています。同センターに加わる前は、4大陸の顧客に対してコンサルティングを提供するとともに、組織の壁を越えてグローバル IT とグローバル・ビジネス・チームを担当し、組織イノベーション、インフラストラクチャー・システム、全社規模のテクノロジー・プラットフォームを提供してきました。

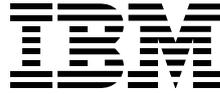
### 寄稿者

Rich Lechner  
Christopher Townsend  
Romala Ravi  
Caroline Robertson  
Kathy Millich

Connie Blauwkamp  
Steve Rogers  
Angie Casey  
Julie Cohen Sloma  
Subrata Chatterjee

### IBM センター・オブ・アプライド・インサイツについて

IBM センター・オブ・アプライド・インサイツ ([ibm.com/ibmcai](http://ibm.com/ibmcai)) は、各種の考察、業務の遂行、および事業の運営に関する新たな方法論をお客様にご紹介しています。また、客観的な根拠に基づく調査に基づいて、イノベーションを実現するための実際的なガイドと事例をビジネス・リーダーの皆様にご提供しています。



## 注および参考文献

<sup>1</sup> 調査対象の新興市場として、オーストラリア、ブラジル、中国、インド、ロシア、シンガポールなどがあります。成熟市場には、カナダ、フランス、ドイツ、日本、英国、米国などがあります。回答には IBM の査定による各国の総 IT 支出を基準に重みを付け地域差を平準化しました。

<sup>2</sup> “Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study” IBM Institute for Business Value (2012 年 5 月)  
<http://www.ibm.com/ceostudy>

<sup>3</sup> “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study” IBM Institute for Business Value (2011 年 10 月)  
<http://www.ibm.com/cmstudy>

<sup>4</sup> “The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study” IBM Institute for Business Value (2011 年 5 月)  
<http://www.ibm.com/ciostudy>

<sup>5</sup> “It’s official: the outsourcing industry has voted out its name” HfS Research Ltd (2012 年 9 月 5 日) [http://www.horsesforsources.com/outsourcing-voted-out\\_090512](http://www.horsesforsources.com/outsourcing-voted-out_090512)

<sup>6</sup> x 軸は、アウトソーシングした IT の役割、アプリケーション、ビジネス・プロセスの数を基準に区分しています。左側はアウトソーシングがトリム平均よりも少なく、右側はアウトソーシングがトリム平均以上の区分です。y 軸の中間点より上は、IT インフラストラクチャー、アプリケーション、またはビジネス・プロセスをアウトソーシングする主な動機として、イノベーションを選択した区分です。中間点より下は、イノベーション以外の動機を選択した区分です（スタッフ増強、コスト削減、プロセス効率と有効性など）。

<sup>7</sup> エンタープライズ・イノベーターの好業績の主な理由から企業動態属性を除くため、National Analysts Worldwide が IBM と共同で傾向スコア分析を実施しました。エンタープライズ・イノベーターはそれ以外のセグメントの平均よりも 2011 年時点の 3 年平均成長率に基づく財務指標において高い数値を示す傾向が見られました。この総合的な分布は統計上意味のあるものです。しかし、このソーシングに関する調査は観察分析ですので、この相関に基づきエンタープライズ・イノベーターのソーシングに関するアプローチが好業績の要因であると断定的に結論付けることはできません。そこで、相関を立証するために、傾向スコア分析と呼ばれる分析手法を使用しました。傾向スコア分析では、業種、企業規模、営業地域など、同様の企業動態特性を持つ他のサンプル対象とエンタープライズ・イノベーターをマッチングさせます。この場合、68 のダンアンドブラッドストリート変数を使用して傾向スコアを計算したところ、エンタープライズ・イノベーターとそれ以外のセグメント間で大きな違いが表れました。傾向スコア計算を集計した後、アルゴリズムを使用してエンタープライズ・イノベーターと傾向スコアでほとんど差のなかった他のセグメントのサブセットを構築しました。また、アルゴリズムを使用して、その“マッチング”するサブセットを構築しました。手作業で最適なマッチングを判断するのは不可能だからです。マッチングしたグループを構築した後、それでもエンタープライズ・イノベーターの成績が上回るかを調べるためにテストしました。その結果、傾向スコアによる調整後も、エンタープライズ・イノベーターはすべての財務指標でそれ以外のセグメントよりも高い数値を示し、このソーシングアプローチ（例：イノベーションを推進する広範なソーシング）が好業績の要因となっている可能性が高いことがわかりました。

<sup>8</sup> “La Caixa saves EUR400 million by sourcing IT operations to IBM” IBM Global Services (2013 年 1 月) <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/soc03017usen/SOC03017USEN.PDF>

<sup>9</sup> 同書

© Copyright IBM Corporation 2013

日本アイ・ビー・エム株式会社  
〒103-8510  
東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Produced in Japan  
March 2013

IBM、IBM ロゴおよび [ibm.com](http://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、[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) をご覧ください。

本書に掲載されている情報は 2013 年 3 月現在のものです。仕様は予告なしに変更される場合があります。掲載されている製品・サービスは、IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

本書の内容は現存するままの状態を提供され、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは暗示の補償責任または保障条件を追わないものとします。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。



Please Recycle