

MESSAGE 2 「社員の心に火をつける」情報システムとは 谷川史郎

特集 多様性の時代におけるIT経営

4 社会の多様化に立ち向かう企業のIT経営とは 古川昌幸

8 競争優位に向けたITの活用とIT組織の強化 譲原雅一

22 ITデバイスを活用した経営管理の高度化 館野修二

32 「Gen-Y」世代が主力ユーザーとなるときのIT 古川昌幸

NAVIGATION & SOLUTION 46 グローバルマーケティング組織改革 青嶋 稔
新興国ニーズを捉えグローバル成長シナリオ実現を支える仕組み 久保田洋介

シリーズ
ハーフエコノミー時代の
法人営業改革 60 営業間接業務の効率化による営業基盤強化 青嶋 稔

NY FINANCIAL OUTLOOK 72 米国における資産管理型営業のかたち 吉永高士

NRI NEWS 74 ID連携による新たなITサービスの興隆 工藤達雄

FORUM & SEMINAR 78 最新IT動向と企業情報システムへのインパクト

「社員の心に火をつける」情報システムとは

取締役常務システムコンサルティング事業本部長
谷川史郎



貴社の経営会議で、情報システムに関する議論は年何回程度行われているであろうか。次年度の事業投資計画のときだけという企業も少なくないようである。

日本を代表するある大手電子部品メーカーが社内の情報システムの仕分けをしたところ、自社の競争力強化や差別化の源泉になっているのは全体の35%程度で、残りの65%は他社と同様の仕組みでも特段の問題はないと判断したという。この企業では、経営トップのリーダーシップのもと、ビジネスモデルの変革と合わせて、情報システムを再構築するに当たり、投資に対する考え方を大きく変更した。差別化に寄与する情報システムに投資金額の65%、その他の共通的な情報システムへの投資はアウトソーシング（外部委託）の積極的な活用などにより35%以内に収める努力を模索している。

われわれがコンサルティングサービスを通して感じることは、ビジネスモデルの変革に挑戦している企業ほど、経営会議で情報システムの議論を頻繁にしているよう見えることである。それはとりも直さず、情報システム抜きにビジネスモデルの変革が進まない時代にあるからである。

1973年にスタートした「セブン-イレブン」のコンビニエンスストアや、1976年にスタートしたヤマト運輸の「宅急便」は、その後の国内の人口動態が大きく変化するなかでも、常にビジネスモデルを変革させながら成長することに成功してきている。

両事業において共通に観測されるのは、経営トップが「ビジネスモデルの変革のアイデ

アは顧客接点にある」と考え、情報システムを積極的に活用して、顧客と接点を持つ社員一人ひとりに、サービスを工夫させる環境をつくり出していることである。

これとよく似ていると感じるのは、キヤノンに代表される日本の組み立て型の製造業が採用している「セル生産方式」である。セル生産方式とは、1人または少数の作業チームで製品の組み立て工程を完成（または検査）させる方式である。従来のライン生産方式などと比較して、作業員1人が受け持つ範囲が広いのが特徴である。この方式のメリットは、①多品種少量生産に適す、②在庫圧縮や生産ボリュームの変動への適応力が高い、そして何より、③作業員の責任感・士気の向上が期待できる、さらにこのことから、④新たな工夫や改善が継続して起こることが期待できる——ことである。

残念ながら多くの企業では、情報システムを活用した業務改革はどちらかといえば業務の合理化に主眼が置かれており、「職員のモチベーション」に注目しているケースはまだ少ないように見える。

このようななかで情報システムは、「社員の心に火をつける」道具だと考えて活用方法を模索する企業が出てきている。たとえば、ビールは市場が飽和し、販売量の拡大よりも収益の拡大が重要になっている。このような分野で営業担当者に期待されることは、コストをいかに圧縮し利益を拡大する行動を積極的に取ってもらうかということである。このため、ある大手のビールメーカーでは、営業担当者に営業拠点ごとのコスト低減活動を常時見えるようにして拠点間の比較を当事者が

日々意識することを奨励し、拠点間の競争意識も刺激している。つまり、従来の費用対効果の議論ではなく、拠点を「どれだけ多くの社員に頻度高く見られているか」を重要な指標として情報システム投資を議論している。

人に着目することで大きな改革が期待できる分野はまだまだある。たとえば、生命保険業界では、成績優秀な営業担当者とうそでない担当者が二極化しており、1億円プレーヤーの成績優秀者がいる一方で、平均3年で退職するケースも多く見られる。このため、成績優秀なベテラン社員の高齢化と、スキル（技能）アップがなかなか進まない若手が増加するという歪みも進行している。営業社員が敬遠される傾向によりリクルート費用が増加傾向にあるとともに、従来以上に教育費がかかるようになってきているなか、スキルの低い営業社員のレベルをいかに上げて定着を図るかが重要になっている。しかし、これまでの業務改革を見ると、バックオフィスの合理化に主眼があり、営業社員の支援機能は十分ではないように思う。

個人の努力が結果に直結するような職場では、「顧客に会えない。会っても話が進められない」などの悩みがよく聞かれる。本来は、顧客を分析して、どのようなタイミングでどのような話題を持ち込めば「ありがとう」といわれる状況がつくり出せるのかを、考えさせることが重要である。

「人」に着目して、情報システムの活用を検討し、イノベーション（革新）を模索することが、今まで以上に重要な時代になっている。（たにかわしろ）

社会の多様化に立ち向かう 企業のIT経営とは

古川昌幸



IT経営が抱える課題

2011年1月17日に発生したJR東日本（東日本旅客鉄道）の「COSMOS（コスモス）」と呼ばれる新幹線運行システムのトラブルは、112本の運休、146本の遅れを出し、13万7700人が影響を受けるという大規模なものであった。このことは、IT（情報技術）が社会インフラとして浸透しているからこそ情報システムのトラブルが利用客の大混乱につながることで、企業の経営とITが密接に関係していることを示した。これは、社会インフラを担っている企業だけの問題ではない。一般の企業においても、日常の業務の遂行がITなしに覚束ないことは自明であろう。このようにITが経営や事業にとって不可欠なリソース（経営資源）となっているなか、昨今ではIT資源をいかに効果的に活用し事業に貢献させるかという命題を、「IT経営」という言葉で表わすようになってきている。

しかし、各企業の現状を見ると、自社のITに対する理解は一部の役職員を除いてあまり意識されることはなく、「与えられた環境」として、利用者の立場が大半を占めている。各企業が策定するIT戦略において、IT

人材の育成が課題であるという認識は高まっているものの、「専門職」であるIT人材を採用したり、育成に熱心に取り組んだりする企業はなかなか見受けられない。これは、ITの効果やIT人材の成果を客観的に評価する仕組みが不十分であり、どうしてもコストとして捉えられがちになってしまうからである。そのため、アウトソーシング（外部委託）や外部サービスの利用といった施策を取る企業も少なくない。そういった意味では、IT経営を実行し事業に貢献しようと考えても肝心のリソースが十分ではなく、結果として十分な効果が得られないというジレンマに陥っているように感じられる。

環境変化への対応に期待されるIT

企業を取り巻く事業環境の変化に目を移すと、リーマン・ショック以降、円高などの影響もあって、製造業を中心に日本企業はとにかくコスト削減努力を続けてきた。長引く景気低迷と国内市場の成長に光明がなかなか見出せない状態のなか、経営としていよいよトップライン（売上高）を伸ばして行こうとする際に、その効果をより大きく得るために

は、ITの活用も含めた経営戦略がより重要性を増してくる。

特にグローバルでのビジネス展開を強化していこうとするならば、ビジネスの最前線の状況を把握するためには各拠点とのネットワークがより必要であり、また、企業内に横串を通し、同じ基準の情報を日本のヘッドクォーター（本社）に届けるには、グローバルレベルでのITのガバナンス（統治）も強化しなければならない。野村総合研究所（NRI）が2008年から毎年実施している日本企業の経営企画部門向けの「経営におけるITの位置付けに関する実態調査」においても、経営戦略とIT戦略を一体で策定する企業ほど、ITの効果が大きいという結果が出ており、これを裏づけている。

多様性の時代にIT経営が目指す戦略

トップラインを伸ばしていくためには、顧客動向や営業最前線の状況をきちんと把握・分析し、適切な「打ち手」を講じていく必要があることは前述のとおりである。しかし現状は、経営戦略が「営業、販売、マーケティングに関する方向性」や「経営環境や事業環境に関する分析」を重視していても、ITについてはこれまでどおり事務処理の効率化に注力されるままで、経営戦略に対応した新たな領域に対する十分な投資がなされていない。このためITの活用への期待として、「顧客情報や販売情報を収集し分析する機能の強化」や「営業現場における情報活用力の強化」を挙げる企業が多い。

この背景には、これまでの過去の取引を分析して導き出した顧客に広く受け入れられる商品やサービスではなく、多様化した顧客の

嗜好を捉えてターゲットを明確にした商品・サービスの提供が求められていることがあるからと推察される。すなわち、今後トップラインを伸ばしていくことができるのは、多様化に対応できる企業であり、ITにはそれを支援することが求められているといえるだろう。

また、2010年のアップルの「iPad（アイパッド）」発売を皮切りに、「iPhone（アイフォン）」やグーグルの基本ソフト「Android（アンドロイド）」を搭載したスマートフォン（高性能携帯電話端末）の市場は大きく伸びており、矢野経済研究所の予測によれば、2011年には日本国内のスマートフォンの出荷台数は400万台に迫る勢いである。これらの新しいデバイスが社会に普及していくことで顧客の多様化に拍車をかけ、企業のITにも影響を及ぼすと考えられる。

ここで、IT経営が目指す戦略を考察するに当たり、論点を整理をしておきたい。まず筆者は、ITが経営や事業に貢献するためには、経営層とビジネスの現場である事業部門、およびビジネスを支えるIT部門が「三位一体」となっていることが必要であるということを考え方の根底に置いている。

したがって、IT部門には、①「経営戦略の十分な理解ができていること」が求められる。事業環境の変化に対して経営層は改善によって対処しようと考えているのか、それともイノベーション（革新）による改革を求めているのか——その方向性によってITの基盤も大きく左右されることになろう。

次に、②「経営戦略を遂行するに当たって、事業の適切なモニタリングができていること」が求められる。経営管理の分野におい

ては、これまでもITを活用した経営情報システムは構築されており、モニタリングができていないわけではない。しかし、現在の経営に対する要請は、モニタリングのスピードを上げて、月次から週次のサイクルへ、週次から日次のサイクルへと事業の細かな変化を捉えようとするものである。また、事業部門単独の経営指標だけでなく、事業部門をまたがった変化を捉えたいという要請も強まっている。この期待に応えるためにIT部門には、取り扱うデータや情報システムの構造についての点検も必要となるだろう。

そして、③「事業部門の業務オペレーション（運用）の十分な理解ができていないこと」も重要な要素となってくると考えられる。一般的に、事業部門からIT部門への要請事項は抽象度が高く、そのままではIT部門は情報システムを構築することができない。顧客の多様性が高まれば、現場の業務も「例外対応」が増えていくことになり、すでに稼働している情報システムに実装されている業務オペレーションの標準モデルだけでは、ITによる現場の支援は難しい。また、IT部門が、事業部内の要請に応じて例外対応をその都度情報システムに組み込んでしまうとシステムが複雑化し、維持管理のために時間とコストがかさむことにつながってしまう。したがって、業務オペレーションを理解しておくことによって、事業部門からの要請事項に対し、IT部門としてどう対応すべきかという方向性を示すことができるだろう。

最後に、経営層や事業部門とで、④「情報システムの品質に対する説明と理解ができていないこと」を挙げておく。新しいサービスを市場にいち早く投入したい事業部門の要請に

IT部門が応えようとするならば、これまでの情報システムの構築のやり方を見直し、ある部分で簡素化を図らなければならなくなると思われる。すなわち、従来の品質が維持できなくなるおそれが生じるのである。ひとえに品質といっても、経営層や事業部門から見ると、これまでの「かゆいところに手が届く」ようなある意味で「過剰品質」ともいえる情報システムから、「物足りない機能」しか提供されていない情報システムまでさまざまである。IT部門は、自社の情報システムがどこまでの品質を担保しているのかを経営層や事業部門にきちんと説明し、スピードとトレードオフされるリスクについて理解を得なければならないと考える。

IT経営に求められる論点を 3つの視点で考察した本特集

ここまでの論点を踏まえたうえでの本特集は、多様性の時代に求められるIT経営は何であるかを、経営、事業、顧客の3つの視点から考察し、その方向性を明らかにしようという試みである。

第一論考・譲原雅一「競争優位に向けたIT組織の強化」では、経営の根幹にかかわるところでITの使い方を考え直し、事業環境の変化への対応に経営自らが取り組んだイノベーションの萌芽事例を取り上げた。環境変化に対応し、グローバル戦略や事業ポートフォリオの見直しなどに取り組むなかで内部統制プロセスが形式化し、これを支えるITがビジネス創出の足かせになってしまった事実を分析した。

次に、真のビジネス創出と各種事業の競争優位を図るために、事業とIT構造の歯車を

合わせることを経営が意思決定した事実から、新しいビジネスを創出するIT組織のあり方を考察した。

第二論考・館野修二「ITデバイスを活用した経営管理の高度化」では、事業の最前線で起きている変化を情報として収集し経営に伝えることは、めまぐるしい市場環境の変化に対して重要な意思決定を迅速に行ううえで不可欠であり、そのために新たに登場したITデバイスを活用することの有効性を論じた。それにはまず、現在の経営情報システムの課題を明らかにし、ITデバイスと業務情報を組み合わせて活用する情報基盤の実現が課題解決に向けて有効であると提言した。さらに、この情報基盤の実現に向けてIT部門を変えていくための要件を検討した。

第三論考・古川昌幸「『Gen-Y』世代が主力ユーザーとなるときのIT」では、企業の顧客の変化に着目し、顧客の多様性に対応していく際の情報システムの姿を提示した。さ

らにこの情報システムを実現する場合の変化を整理し、IT部門が多様性への対応に向けて備えるべきアクションも提示した。

本特集で提言したITやIT部門のあり方は、必ずしもすべての企業にとっての最適解になるわけではないが、時代の流れの方向は定まりつつある。すなわち、「何をやるか」ではなく「いつやるか」という点が、日本企業における議論の中心となっていくと推察される。目先の課題対応に追われるだけでなく、大きな流れにいち早く乗るための準備はもう始まっているのである。

著者

古川昌幸（ふるかわまさゆき）

システムコンサルティング事業本部事業企画室長兼
戦略IT研究室長

専門は経営戦略を実現するためのITを活用したイノベーションおよびITマネジメント、情報システムのグランドデザインなどのコンサルティング

競争優位に向けたITの活用と IT組織の強化

譲原雅一



CONTENTS

- I 新たなビジネスモデルの創出に挑戦する三井物産
- II SOAにより情報システムを革新したオムロン
- III ITによりサービス展開速度の極限を追求するNTTドコモ
- IV 競争優位に向けたITの活用とIT組織の強化

要約

- 1 「IT（情報技術）を経営のど真ん中」に位置づける企業が現れ始めている。たとえば三井物産は古い情報システムが事業の足かせになっていることを懸念し、柔軟性・拡張性のある情報システムにつくり直し、より強い三井物産、輝いて魅力ある三井物産を目指そうとしている。
- 2 オムロンは、主要事業を「グローバルNo.1ポジション」とし、経営効率、経営スピードを上げることで、グローバルで勝ち抜くことを目指した。さまざまな事業の競争優位の源泉を損なうことなく経営効率とスピードを上げるのは至難の業である。そのようななかオムロンは、当時まだ登場して間もないSOA（サービス・オリエンテッド・アーキテクチャー）により情報システムを革新することにした。
- 3 NTTドコモは、顧客を奪われないための施策として、既存顧客主義、顧客主導、サービス・パフォーマンス主導を戦略の中心にすえた。料金プランや割引サービスにおける競争を勝ち抜くためには、それらの提供スピードを高めなければならない。その速度を限界まで高めるために同社は、料金系システムの再構築を行った。
- 4 競争優位を実現するために、企業のIT投資は単純なROI（投資収益率）を指標とするのではなく、それを超えた経営の意思決定によって下され始めている。今後、多くの企業のIT組織には、経営や現場との連携力強化が求められる。

近年、「IT（情報技術）を経営のど真ん中」に位置づける企業が増加している。その背景は企業によりさまざまであるが、そうしたなかでの優れたケーススタディとして本稿では、ITにより、

- ①既存のビジネスにとらわれず新たなビジネスモデルの創出に挑戦する三井物産
 - ②グローバルビジネスに欠かすことのできない経営効率化を目指すオムロン
 - ③サービス展開の速度向上を極限まで高めようとするNTTドコモ
- の3社を取り上げて考察する。

I 新たなビジネスモデルの創出に挑戦する三井物産

総合商社とは、「新たなビジネスモデルを創出し、変化、成長し続ける企業」と見ることができる。その観点から、いくつかの総合商社の経営状況を顧みると、売り上げや利益は資源・エネルギービジネスに依存しており、同ビジネス以外の分野での新たなビジネスモデルの創出が課題であると思われる。三井物産についても同様と考えられる。

こうしたなか、三井物産では、ERP（統合業務ソフトウェア）パッケージのバージョンアップの計画が答申されたのを機に、自社にとって必要なIT、すなわち情報システムについての議論がなされた。議論は、①過去に導入した情報システムが内部統制に焦点を当てた柔軟性・拡張性の乏しいものであったことから、業務の効率化を阻害するだけでなく、現場の新たなビジネスモデルを創出する意欲を削ぎ、いわば事業の足かせになっていること、②自社にとって必要なのはERPパッ

ページのバージョンアップだけではなく柔軟性・拡張性の確保であること——で認識が一致した。

そして、三井物産は新しい情報システムである「MIRAI」を構築・導入し、これにより新たなビジネスモデルを創出する土台を手に入れ、さらに同システムを使って成長を加速させる体制を整備した（表1）。以下、詳細に論じる。

1 資源・エネルギービジネスに依存した成長

三井物産は、周知のとおり、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事などと共に、日本を代表する総合商社である。近年10年は、連結ベースで売上高10兆円を超え、営業利益、経常利益は4000億円に迫っている。アジア通貨危機の影響や2008年のリーマン・ショックを除けば目覚ましい成長を遂げている。特に2004年度以降の営業利益と経常利益の増加には目を見張るものがある（次ページの図1）。同社のその成長を支えているのは、金属やエネルギーといった資源・エネルギービジネスであり、売り上げと利益の大半は同ビジネスからもたらされている。

一方、三井物産では事業課題への取り組みも活発である。グローバル戦略の展開や事業ポートフォリオの見直しに継続的に取り組み、また、組織の再編成や、人材ポートフォリオの組み替えなどを行ってきた。

表1 三井物産の「打ち手」

経営課題	新たなビジネスモデル創出
IT	柔軟性・拡張性を持つビジネス基盤
IT推進	情報戦略企画室とIT推進部
ベンダー	エコシステムパートナー

注) IT：情報技術

2 ITが事業の足かせ

こうしたなか、2008年にIT部門から経営に対し04年に導入したERPパッケージのバージョンアップ計画が答申され、経営を交えた議論がなされた。

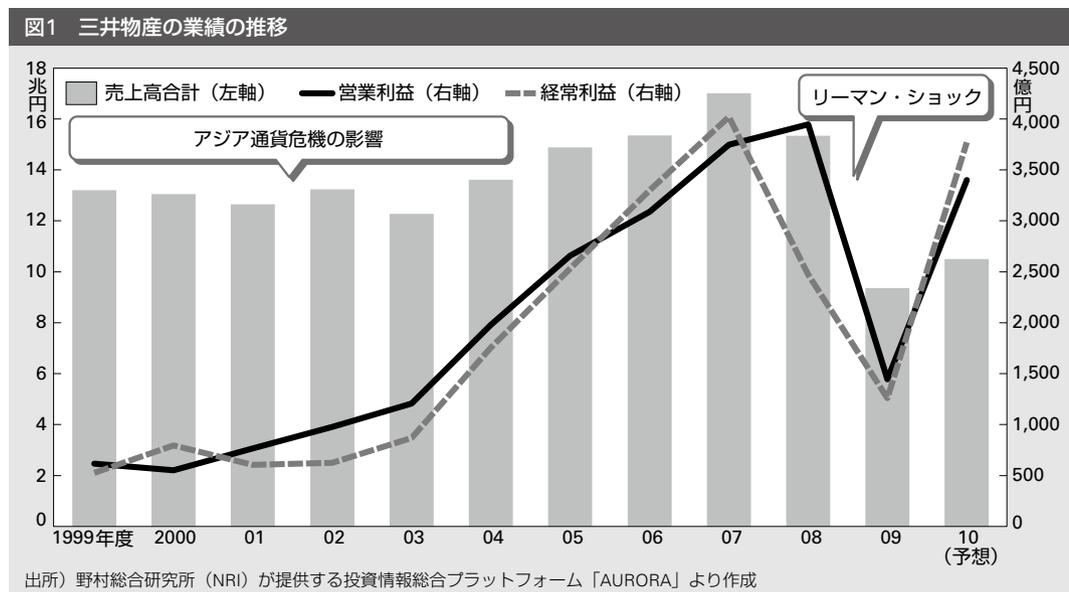
2004年に三井物産が導入したERPパッケージを用いた基幹システムの検討は、00年代の初めにさかのぼる。当時は、2001年12月に、米国の総合エネルギー企業であったエンロンが不正経理・不正取引で破綻したエンロン事件を受けて、02年7月に同国でSOX法（サーベンス・オクスリー法：企業改革法）が制定され、これにならい日本でも、内部統制強化のための一連の法令・規制制定の動きが出てきたころである。そのため三井物産が2004年に導入した基幹システムのERPパッケージは、内部統制を重視したものであった。

経営を交えた議論の発端は、三井物産として必要な情報システム像がないにもかかわらずERPパッケージをバージョンアップしようとするものの是非である。三井物産にとって必要な情報システム像が確立されてもいないのに、IT投資の意思決定はできないとされ

たのである。では、三井物産の目指す理想的な情報システム像とはどのようなものなのか。

多様な事業を持った総合商社のような企業が理想とする情報システムとは、柔軟性と拡張性を有しながら、あるレベルで標準化がなされた情報システムだろう。多様な事業を持ち競争を勝ち抜くには柔軟性が需要であり、事業ポートフォリオを組み替えていくには拡張性が需要である。一方、内部統制のため、ITコストの単純な増加を防ぐためには標準化がなされている必要がある。

そうした観点から三井物産にとって必要なIT投資を捉えたとすると、内部統制を重視した当時の基幹システムの課題が見えてくるのではないだろうか。そのころ、さまざまな日本企業では、内部統制の確立を急ぐあまり、形をつくり上げることに焦点が当たっていたと考えられる。対応を急ぐあまり競争優位を維持するうえでの必要な機能にまで手を入れ、優位性を低下させていたのではないかと考えられる。それは既存の事業だけでなく、新たな事業や業務のための機能にも制約を課したのではないだろうか。



三井物産も同じような状況にあったのではないか。そして「靴に足を合わせている」かのように感じ、さらに新たなビジネスモデルを創出し、ビジネス業務遂行上の柔軟性や拡張性にも欠き、それが新たなビジネスモデルを創出し、変化、成長し続ける企業を目指すときの足かせになる懸念を感じたのではないか。

こうした議論を通じて、三井物産は、事業とITの歯車を合わせることを目的として情報システムの刷新を決定した。特に、資源・エネルギー以外の分野で新たなビジネスモデルを創出し競争優位を確立するのを支援するITの構築を目指した。

3 新たな情報システムの構築・導入

2010年11月、三井物産は新しい情報システムを構築・導入した。新しいシステムの名称は、前述のとおり「MIRAI」である。財務経理のシステムをバージョンアップし、営業物流のシステムをつくり直し、柔軟性と拡張性に優れたビジネス基盤を手に入れた。つくり直しとはいったが、ERPパッケージのオリジナルの機能はできるだけそのまま使うこととした。そうすることで同社は、柔軟性と拡張性に優れた基幹システム、新たなビジネスモデルを創出する「土台」（ビジネス基盤）を手に入れることができたのである。

4 全社横断でのIT活用

MIRAIの運用が始まる1年以上前の2009年、三井物産はこの土台を使って新たなビジネスモデルを創出し、企業の成長を促すための情報戦略の推進体制も新規に整備した。

推進体制を整えるために、まず情報戦略の

参謀役として、経営企画部内に情報戦略企画室を設けた。同室の目的は、三井物産の情報戦略の舵取りを経営的な観点から支援することであった。たとえば、情報戦略を立案・推進し、その実施上の課題を解決していくために情報戦略委員会で議論するテーマや論点を、経営的な視点で見直した。情報戦略企画室は、経営とIT組織との間に立ち、経営戦略と情報戦略の連携を強化するために、経営戦略上のIT施策の意味や意義、重要性を明確化して経営の合意形成を促し、意思決定を仰ぐ役割ともいえる。

さらに、情報戦略企画室は現場とIT組織との間に立ち、ビジネス上の競争優位の獲得にITを有効活用することを促進する活動も行っている。三井物産の将来の経営者、あるいは事業投資企業の経営者に、これまで必要とされてきた財務知識や人のマネジメントスキル（管理能力）と同じレベルでITに関する知識が重要であることを明示し、その知識の獲得および向上の動機づけを強化する施策も展開してきた。

毎月行われる情報戦略委員会の資料や議事録はイントラネット（企業内情報ネットワーク）に随時公開され、アクセスランキングの上位になっている。幹部や幹部候補に対するITに関する研修は以前より活発になっている。実に「商社マン」に響く動機づけの仕方である。

5 新しいビジネスモデルの創出

2007年、三井物産は当時の槍田松瑩代表取締役社長（現取締役会長）のときに、「知識経営」で著名な野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授、富士通総研理事長）を取締役に迎え入

れた。

2009年、飯島彰己代表取締役社長に対して、野中氏からの商社のビジネスモデルを研究したいという申し出を受け、それがきっかけとなって中堅社員を集めた勉強会が開催されることになった。同勉強会では、三井物産の成長と進化の歴史を紐解く議論が重ねられた。

三井物産の1990年代の事業は繊維、鉄鋼、機械、化学品等、多様であった。2000年代に入ってから約10年間は、前述のとおり金属などの資源・エネルギーである。しかし、これがいつまでも事業の柱であり続けるはずがないことは、2011年で135年を迎えた同社の歴史が証明していた。三井物産という企業は、支柱となる事業を次々に変化させ、それらの組み替えによって成長してきたのである。同時に、単一の事業に偏ることは、経営環境の急激な変化によっては倒産にもつながる。これらのことが勉強会を通して明らかになった。そして、資源・エネルギー以外の分野における新たなビジネスモデルの創出の必要性を勉強会のメンバーが強く感じ、そのことをレポートという形にして経営に訴えかけた。

飯島社長はこのレポートに目をとめ、イントラネットに掲載して全社員がこのレポートを読むようメールで呼びかけた。これが三井物産における新たなビジネスモデルの創出意欲を喚起することにつながっていくことと思われる。

6 エコシステムパートナー

三井物産は、総合商社の社員に情報システムの提案要請書（以下、提案要請書）を書く能力を高めることや、ベンダーから提出され

た提案書を評価する能力を高めることを課題とはしなかった。その代わりに、自分たちのやりたいことを経営戦略や事業戦略と同様に明確化し、信頼できるパートナーと普段から共有するようにして、より良い解決策をより迅速に手に入れることを課題とした。

総合商社の社員の思いは、新しいビジネスモデルを創出し、そのビジネスの責任者になり、そのビジネスを大きくすることにある。したがって、提案要請書を作成する能力を備えたり高めたりすることの優先順位は当然低くならざるをえない。提案要請書を作成し、競争入札をすることが良いことであると一般に思われているようであるが、実施の負荷や速さを考慮すると、提案を要請する側と提案する側の関係構築の面からは、提案要請書の作成や競争入札は必ずしも最良の手段とはかぎらない。

そう考えると、提案要請書の作成・提案・評価という手続きを省き、ITにかかわるパートナーを組織して経営戦略や事業課題を常時共有化し、ことが起きたときに、解決策の提案が受けられる体制をつくり上げておくほうがよい。

三井物産はそのようなパートナー群を組織し、「エコシステムパートナー」と名づけた。この組織には、日本の情報サービス企業だけでなく、米国やドイツの情報サービス企業など、三井物産のグローバルでの情報化を考慮した名がある。

7 「MIRAI」に向けた挑戦と創造

2010年11月、三井物産は、柔軟性と拡張性に優れたビジネス基盤を手に入れた。新たなビジネスモデルの創出に向けた運動を全社的

に展開するなかでIT利用を促進するために、全社員に対する動機づけも強化した。さらにシステム構築の支援組織としてエコシステムパートナーを構築したのは上述のとおりである。「未来」に向けた三井物産の新たな「挑戦と創造」の準備は整った。

II SOAにより情報システムを革新したオムロン

2008年、オムロンは「グローバルNo.1へのポジションシフト戦略」を重点課題に掲げた。グローバル市場において、8つの主要事業でナンバーワンになることを目指した。

当時の同社の情報システムは、1981年に稼働させたもので、改修を重ねてきた結果、プログラムが複雑にからみ合ってしまった。ビジネス分野が拡大するたびに、あるいはさまざまな国に市場が拡大するたびに、必要に応じたつくり込みをすることで対応してきたのであろう。影響分析に時間がかかり、ユーザーが望むスピードでできなくなってしまった。

さらにグローバルNo.1ポジションを目指そうとすれば、情報システムの複雑度は一層増して品質を保つことは困難となり、それ以上に費用が増大することが予想される。新興国に参入し利益を出すためにはあらゆる費用を低く抑えることは至上命題であり、情報システムも当然その例外ではない。しかもスピーディに参入できなければならない。つくり込みを重ねてきたこれまでの複雑な情報システムでは戦えない。何らかの施策を講じる必要がある。

そのようなとき、SOA（サービス・オリ

エンテッド・アーキテクチャー）という新しい考え方による情報システムの設計、構築手法が登場した。オムロンはこのSOAで情報システムを刷新し、グローバル市場での競争を勝ち抜こうとしている（表2）。以下にそのプロセスを論じる。

1 多様な事業を抱えるオムロン

オムロンは、センサー技術をベースに発展してきた電子機械製造企業である。制御機器やファクトリーオートメーション（FA）、電子部品、車載電装部品、社会システムの事業から構成される。一般消費者には体温計や体重体組成計（体脂肪計）で知られる企業である。

近年10年の連結ベースの売上高は6000～7000億円である。この間の経常利益は大体において200～600億円の幅で激しく変動しており、2001、08年度の経常利益はそれぞれ250億円、400億円の赤字となった（次ページの図2）。売上高営業利益率は5%の水準である。

オムロンの経営実態を対比して見るために、センサー事業に特化した企業であるキーエンスの決算と比べてみたい。その比較によると、キーエンスの売上高は1000～2000億円と、オムロンに比べると少ないものの、経常利益は400～1000億円とオムロンの約2倍で、売上高営業利益率は45%と、オムロンの約9倍になっている。

多様な事業を抱えるオムロンの経営課題

表2 オムロンの「打ち手」

経営課題	8つの主要事業をグローバルで勝ち抜く
IT	ERPパッケージ、SOAを活用したシステム刷新
IT推進	ものづくり革新本部
ベンダー	オラクル、IBMなど

注) ERP:統合業務ソフトウェア、SOA:サービス・オリエンテッド・アーキテクチャー

は、まさに経営効率化、経営スピードの向上である。その経営課題を乗り越えて事業を拡充していくためにオムロンは、事業構造改革や生産構造改革、本社構造改革に取り組み、新規成長戦略を打ち立てた。

2 IT構造改革の序章

2004年、オムロンの執行役員業務改革本部長に樋口英雄氏（当時）が就任した。樋口執行役員は就任直後からITおよびIT組織の改革に着手した。

まずITコストの削減である。当時は連結売上高の2.4%であったオムロンのITコストを1.8%までに圧縮するという目標を掲げた、併せて、新規開発の割合を20%から50%にまで引き上げるといった目標も定めた（図3）。

一方、短期的なITコスト削減策として、無駄な作業を排除した。たとえば、マスターデータ整備のようなIT部門に閉じた、現場への効果が見えにくい作業を中止した。また、現場に対してはITサービスを可視化し、その対価として料金を受け取るように変えた。

加えて業務改革にも着手した。たとえば

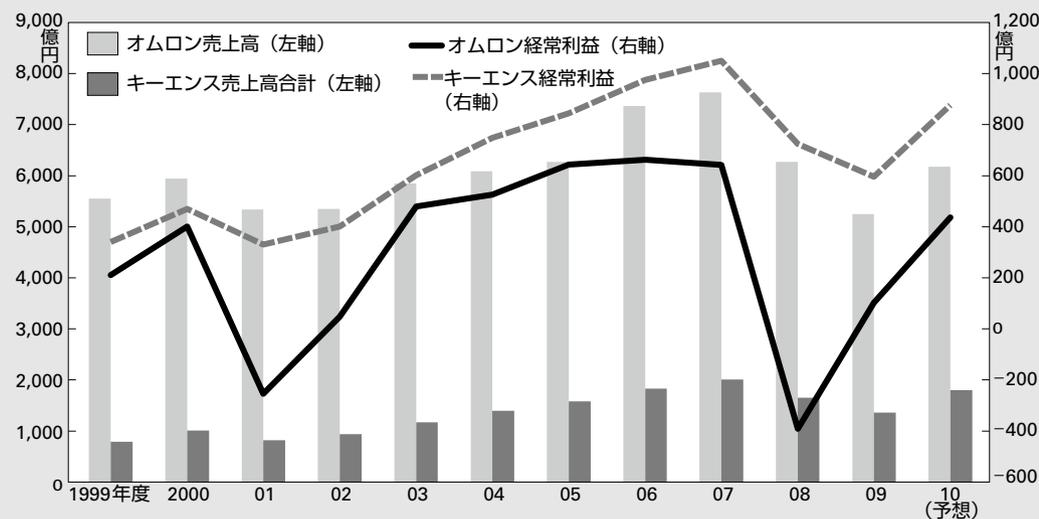
SCM（供給連鎖管理）改革の一環としてFA事業においては、顧客に24時間でデリバリーするという目標を掲げ、営業・生産・物流が連携して動く仕組みを構築した。日米欧などの各拠点に24時間でデリバリーするために必要な製品を置き、各拠点で製品が売れると、担当工場がすぐにその製品を生産して補充するという仕組みである。この仕組みは、各製品の工場が全世界の在庫を一元管理できるようにすることによって実現した。

また、IBMと結んでいた2008年3月までのアウトソーシング契約を5年間延長した。契約は2008年4月から5年間で、IBMが有する共用データセンター機能の活用と、グローバルな体制によるサービス提供が特徴となっている。既存システムの運用および保守業務は中国のベンダーに移す取り組みを開始した。

3 IT構造改革

オムロンが打ち出したグローバルNo.1へのポジションシフト戦略は、リレー（電気制御機器）や液晶バックライト、血圧計、セーフティ機器などの主要な8つの事業に注力し、

図2 オムロンおよびキーエンスの業績推移



出所) 野村総合研究所 (NRI) が提供する投資情報総合プラットフォーム「AURORA」より作成

「それぞれの事業価値を高め、グローバルに業界をリードする事業ユニットの集合体をめざす」というものである。

当時の同社の情報システムは、1981年に稼働させた古いものであった。長年にわたる改修を重ねてきた結果、プログラムが複雑にからみ合ってしまった。

オムロンはセンサー技術をコアにして、制御機器、FAシステム、電子部品、車載電装部品、社会システムと、事業を多様化してきた。また、1980年中ごろから米国に北米地域統括会社、オランダに欧州地域統括会社、シンガポールにアジア・パシフィック地域統括会社を設立してきた。

オムロンの情報システムは、事業が多様になっていく過程で、事業ごとに必要な機能を追加し、また、グローバル化する過程で国や地域ごとの固有の要件が作り込まれていったことが容易に推察される。ある事業が新たな国や地域に進出する際には、複雑化した情報システムでは、改修の影響範囲を特定するのに時間がかかり、そのため、ユーザーの望むスピードで対応することはできない。しかもコストがかさむという問題までついてくる。

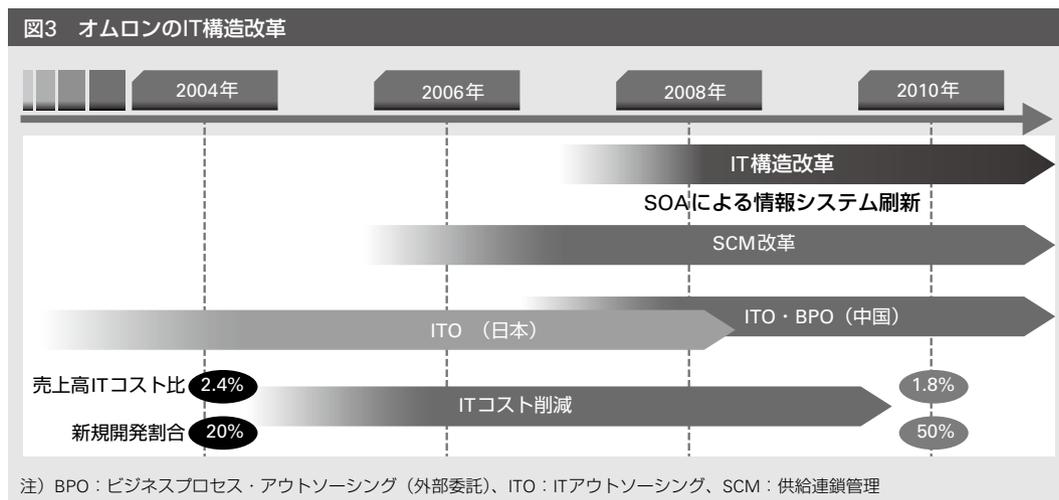
そういう状況のなかでグローバルNo.1への

ポジションシフト戦略が打ち出された。当然、事業の進出に合わせて迅速に展開できる情報システム、新興国などへの参入を考慮してローコストで展開できる情報システム、進出する事業や国・地域ごとの仕様に柔軟に対応できる情報システム——が求められるようになる。

2000年代の中ごろ、SOAという新しい考え方によるシステムの設計・構築手法が登場した。さまざまな製品が現れ、さまざまな企業で検討された。その後、導入事例が散見されるようになるが、オムロンと同じような規模の企業、同じように事業が多様化した企業、同じようにグローバルに展開している企業の利用実績はほとんどなかった。しかし、オムロンが抱える問題を解く方法がSOA以外には考えにくい。SOAを利用して情報システムを刷新してグローバルNo.1へのポジションシフト戦略を推進するというオムロンの選択は非常に難しいものだったに違いない。

4 業務プロセスの仕分け

SOAにより情報システムを構築するには、多様な事業への対応やさまざまな国・地域ごとの要件を取り込んできたことで複雑化した



情報システムをまず整理しなければならぬ。そのために業務プロセスを仕分けることが必要となる。

業務プロセスを仕分けて合意形成するのは難しい。競争優位の源泉かどうかの線引きをどこにするか、線引きをするのは誰か。それにはIT組織と現場の精鋭、特に少数精鋭で対応するのがよい。

仕分けの視点は、当該機能が「競争優位の源泉であるかどうか」、すなわち、情報システムを「CMO」という考え方に沿って仕分けた。Cとはコモン（Common）で、製造業に共通し、オムロンの競争優位の源泉にはなっていないシステム機能である。Mとはモジュール（Module）で、オムロンの競争優位の源泉であるシステム機能である。Oはオプション（Option）で、事業や国・地域の違いで生じるシステム機能である。

企業の競争優位の源泉となる業務プロセスとは、同プロセス全体のなかでどの程度の割合を占めるものであろうか。業種や個社で違いがあるだろうが、少なくとも2割、高くて4割というところか。またIT投資額の割合はどうなるだろうか。こちらは逆に高くて8割、少なくとも6割といったところか。近年、企業におけるERPパッケージやASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）の活用の習熟度が徐々に上がってきており、IT投資判断における判断基準ができつつある。

5 ERPパッケージとSOAの活用

新しい情報システムは、CMOで仕分けた機能を組み合わせて構築した。すなわち、コモンの機能は上述のようにERPパッケージに実装し、モジュールとオプションは、個別に

開発した。ERPパッケージはオラクルの「Oracle E-Business Suite（EBS）」を採用した。EBSの利用に際しては、カスタマイズを一切しない方針とした。とはいえ、カスタマイズを一切しないことになってしまうとオムロンの競争優位の源泉である機能の実現できなくなってしまう。そこでそうした機能が求められるケースには、通常のようにERPパッケージのカスタマイズやアドオン（追加プログラム）で対応するのではなく別の機能として開発し、それをSOA基盤上でERPパッケージと連携させるようにした。これらの工夫によってオムロンは、ローコストでありながらも、自社の競争優位を損ねることのない情報システムを手に入れることができた。

また、これによりERPパッケージのバージョンアップ対応に苦しめられることも回避できる。過去、さまざまな企業がERPパッケージを導入してきたが、アドオンやカスタマイズを行ったために、バージョンアップ時に発生する修正対応やデグレードテストなどで苦勞している。ERPパッケージとSOAをうまく活用することで、このような苦勞から解放される可能性がある。

6 ものづくり革新の始まり

2010年5月、オムロンは新たな情報システムを構築し、柔軟性と拡張性に優れたビジネス基盤を手中にした。この情報システムが、これからのオムロンの事業を支えていく。速度の増す事業の環境変化に遅れることなく、しかもグローバルに展開されるオムロンの事業をこの情報システムが支えるのである。新興国に対してもローコストでの展開が可能になった。

この新しい情報システム構築の担い手になっているのは、現場から集められたメンバーとIT組織のメンバーが手を組んだハイブリッドの組織、すなわちSCM改革センターとIT革新センターからなる「ものづくり革新本部」である。IT組織だけでは、競争優位の源泉という観点からの業務プロセスの仕分けはできなかったであろう。また、現場の組織だけではSOAという新しい技術を使いこなせなかったと考えられる。

オムロンが手にした新しい情報システムは、グローバルNo.1へのポジションシフト戦略というビジョンを実現するために、現場組織とIT組織が連携を強化した成果と考えられる。オムロンのものづくり革新の挑戦はまだ続く。2012年の完成を目指して受注、在庫、出荷のシステムのIT構造改革も同時に進行中である。

Ⅲ ITによりサービス展開速度の極限を追求するNTTドコモ

移動体通信業界、いわゆる携帯電話会社間の競争が激しさを増すなか、NTTドコモは競合他社に顧客を奪われてシェアを落とし、1人当たり月間収入は低下し、経常利益は2003年度をピークに伸び悩んでいた。そこで2008年、NTTドコモは「新ドコモ宣言」を発表した。顧客を競合他社に奪われないようにするために、概略として、

- 既存顧客重視
- 顧客主導
- サービス・パフォーマンス主導

——の戦略を打ち立て、それを世の中に広く宣言したのである。

顧客を奪われない、あるいは取り戻すためには、顧客および消費者の望む端末を市場に投入し続け、彼らの望むサービスを低価格な料金で提供し続ける、すなわちサービス価格競争で勝ち抜く必要がある。このサービス価格競争においては、価格そのものよりも、サービス開始までの速度がビジネスを大きく左右する。

2007年、NTTドコモは、新しい料金システムを稼働させた。システムの機能追加や機能変化をいち早く実現し、料金プランや割引サービスにおける競争を勝ち抜くためである。以下、同社の具体的な取り組みを論じる。

1 シェアを奪われるNTTドコモ

近年10年は、NTTドコモにとって苦しい10年であった（次ページの図4）。

携帯電話・PHSの契約数は、2000年の6000万から07年には1億を超え、業界全体としては増加してきた。ただし、2000年代の初めまでは年間1000万のオーダーで増加していたが、02年以降は500万のオーダーの増加にとどまるようになってきた。携帯電話各社の契約数は増加し続けてはいるものの、シェアという点で見ると、NTTドコモは落とし続けてしまった。また、各社の1契約当たりの月間売上高は低下し続けた。

KDDI（au）とソフトバンクモバイルの売上高と経常利益が伸び続けるなかでNTTドコモの売上高は減少、経常利益は番号ポータビリティ制が始まった2005年度に落ち込んだ。

NTTドコモはそうした状態に手をこまねいていたわけではない。機能の拡充として、「おサイフケータイ」「iチャンネル」「プッシュトーク」「iコンシェル」を、割引サービ

ス面では、「パケ・ホーダイ」「ファミ割」「ひとりでも割」などを投入した。機種の新ドコモブランド」を打ち出して新端末を投入し、「Xperia（エクスペリア）」などスマートフォン（高機能携帯電話端末）にも力を入れてきた。

2 新ドコモ宣言

2008年に山田隆持氏が代表取締役社長に就任し、前述の新ドコモ宣言を発表した。宣言のなかでは、「お客様との絆を深めること」「そのためにお客様の声をしっかり受け止め」「その期待を上回る対応を図る会社になること」を宣言した。ロゴはドコモレッドの「docomo」に刷新された。

2009年には「ドコモの変革とチャレンジ」を発表した。年間の契約数の増加スピードが1000万から500万になったこと、および契約数が日本の人口に迫ったことから市場は成熟期に入ったと判断し、既存顧客重視、顧客主導、サービス・パフォーマンス主導に戦略の軸足を移したのである。そこでライフスタイルで選べる端末のラインアップを整備し、「ド

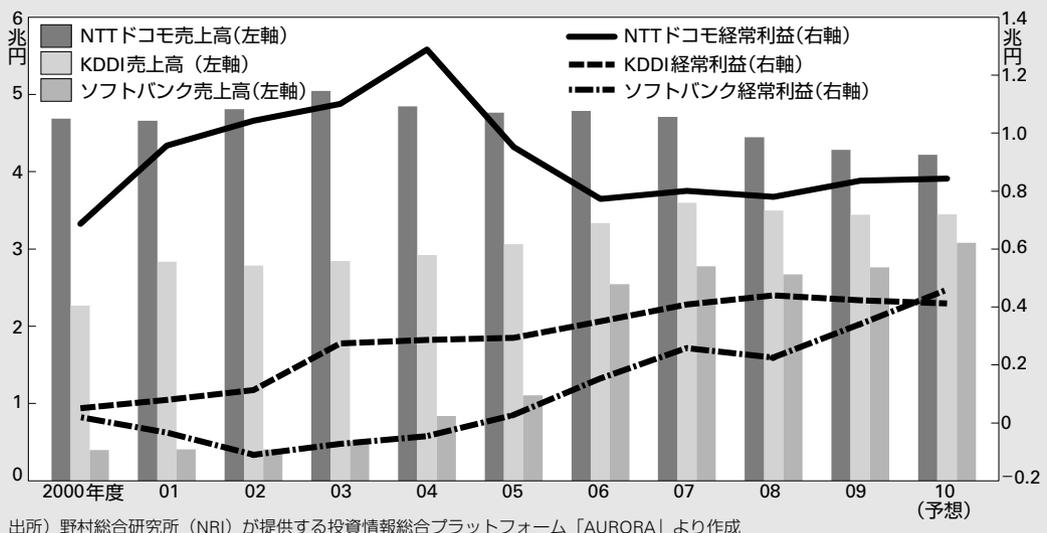
コモ スマートフォン」を追加した。さらに48時間以内の訪問対応サービス「ケータイてんけん」などのアフターサービスを設け、「パケ・ホーダイ ダブル」と「Biz・ホーダイ ダブル」を統合し、顧客のニーズによりマッチした、わかりやすいサービスを充実させた。

3 新料金の投入期間の短縮

コモディティ（日用）商品やコモディティサービス、新しい商品は、出してもすぐにまねされる宿命にある。そのため企業は新商品・新サービスを次々に投入しなければならず、こうしたサービス競争が激しくなると消耗戦に突入する。そこにサービス価格競争に伴うもう一つの戦いが生まれることになる。

携帯電話会社が新料金プラン（新サービス）を投入するには、企画、広告、販売教育などのプロセスを経る。販売や契約の多くは代理店を通して行われ、それらの代理店はNTTドコモだけではなく、KDDIやソフトバンクモバイルも扱っているため、新料金プランは代理店に説明した時点で公になってしまう。携帯電話業界のもう一つの戦いとは、新

図4 携帯電話会社別の業績推移



料金プランの発表と実際の販売時期・契約受付時期のタイムラグを少なくして情報漏えいの影響を防ぎ、さらに競合他社の動きを察知したら、彼らよりも早く対抗料金プランを投入することである。

新料金プランを投入する場合にネックになるのは、情報システムの開発やテストにかかる時間である。これらに時間がかかっていると、契約受付時期の開始が遅れる。また、競合他社が次々に投入してくる料金プランに個別に対抗していると、情報システムもこうしたことに対応しなければならず消耗戦になり、それを繰り返しては、戦況をひっくり返すことはできない。そのためにも、新料金プランの発表から契約受付時期までの短縮化が重大になる（図5）。

4 料金系システムの再構築・構造改革

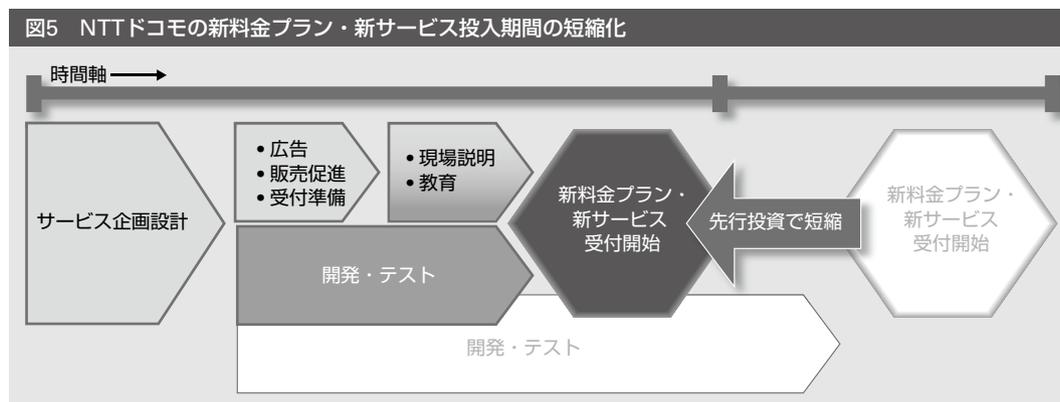
2007年にNTTドコモは新しい料金系システム「Mobillis」を稼働させた。パラメータを変更し、料金プランや割引サービスの内容を改定できるようにしたものである。新しい情報システムでの携帯電話の割賦販売メニューの作成には3カ月かかるが、古い情報システムのままの場合、期間は倍以上、費用も大きくなるといわれている。

新しい料金系システムの再構築、構造改革の柱となったのは、①情報システムのオープン化、②料金プランのテーブル制御方式化、③機能の部品化と構造化、④ユーザーインターフェースの標準化——と考えられる。特に新料金プランの発表から契約受付時期までの短縮化で重要なのは、②の料金プランのテーブル制御方式であろう。

料金プランのテーブル制御方式化とは、想定される料金プランをパターン化・数式化し、その数式や数値をデータベースのテーブルに格納しておき、新しい料金プランができたときにはテーブルに格納されている数値を変更するだけでよいようにすることである。

しかし、初めからすべての料金プランをテーブル制御方式化することは困難であり、定期的に料金プラン分析し、また将来の新しい料金プランまでを想定し、そのうえでテーブル制御方式を考えなければならない。また、携帯電話の料金プランの設定にはさまざまな要素があるためすべてをテーブル制御方式に対応させることはできないが、2割や3割ならば対応できると考えられる。

なお、③の機能の部品化や構造化は、これによって機能が追加しやすくなり、テストも容易になる。さらに④ユーザーインターフェースを標準化することは、代理店の教育時間



の短縮化や顧客対応時間の短縮化、入力ミスの防止にもつながる。ちなみに、①の情報システムのオープン化は、契約数の増加に応じてハードウェアの性能をスケラブルに変えることができ、コスト適正化が図れる。

5 IT構造改革を支えるIT組織

NTTドコモがこのような情報システムの構造改革に果敢に取り組んだのは、西川清二執行役員の率いる強力なIT組織、情報システム部である（表3）。

NTTドコモの情報システム部は、これまで2つの大仕事を成し遂げてきている。顧客管理システム「ALADIN」、企業情報システム「DREAMS」である（図6）。

これらの大仕事を成し遂げる過程で情報システム部には、全社横断のシステム構築においては重要な役割を果たさなければならないという使命感が醸成され、これまでの成功によって自信が生まれたと考えられる。

全社横断の情報システムを再構築するとき、現場のさまざまなニーズに個別に対応し

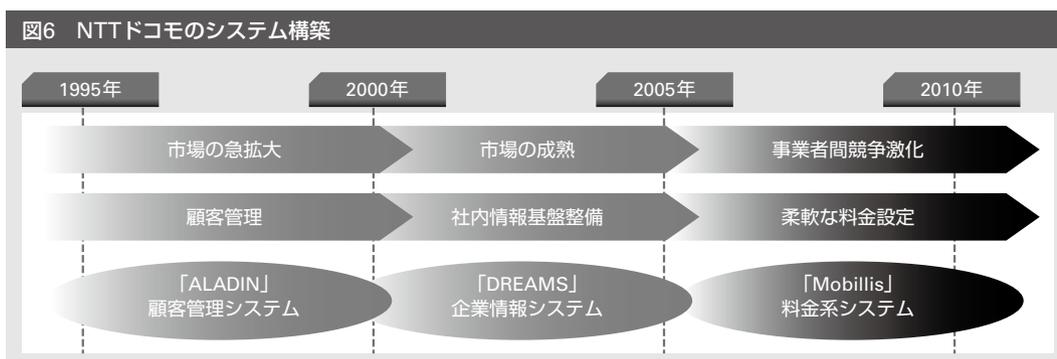
ていては構築することはできない。それができるのは、全社横断の視点を持ったIT組織だけである。ただし、IT組織が、全社横断の視点から抜本的な業務改革を提案し、現場の合意を取り付けるためには、関連する業務フローを現場と同等あるいは現場以上に熟知し、合理的かつ具体的な改革案を示さなければならない。そのような意識を持って知識を向上し行動することを、大仕事を成し遂げる過程を通してNTTドコモの情報システム部は身につけてきたのだろう。

また、これには経営の関与が重要である。経営は、経営環境の変化に基づいてIT投資の重点対象を移し、予算配分や人的リソース配分を機動的に変えさせなければならない。さらに経営は、全社横断の改革案の是非について最終決定の責任を負わなければならない。NTTドコモは、経営の積極的な関与と強い情報システム部によって、料金系システムの再構築を遂行できたのだろう。

6 2010年新春

2010年の新春に象徴的な出来事が起きた。2010年1月21日、KDDIが学生向けの新しい割引料金プランを明らかにし、2月9日から受付を開始すると発表した。これに対してNTTドコモは1月28日に対抗料金プランを発表し、2月1日から受付を始めた。ちなみに

経営課題	既存顧客を奪われず、取り戻す経営
IT	<ul style="list-style-type: none"> 情報システムの構造改革・テーブル制御方式化 先行投資・先行開発
IT推進	業務と情報システムを熟知したIT組織
ベンダー	NTTデータ、富士通など



にソフトバンクモバイルの対抗料金プランは2月3日発表、翌4日受付開始であった。

この結果、2010年2月の月間契約純増数でNTTドコモがトップになり、さらに同年年間の契約純増数でも前年比38.5%の契約純増数を確保した。

IV 競争優位に向けたITの活用とIT組織の強化

三井物産は古い情報システムが事業の足かせになっていることを懸念し、柔軟性、拡張性のある情報システムにつくり直した。そして、より強い三井物産、輝いて魅力ある三井物産を目指そうとしている。それを支えたのは、IT組織および経営とITとをつなぐ経営企画部の連携であった。オムロンは、主要事業でナンバーワンポジションを確保するための手段としてITの構造改革に着手し、やはり情報システムを刷新した。それを支えたのはIT組織と現場とが融合した組織であった。NTTドコモは激しいサービス競争を勝ち抜くために、新しいサービスに柔軟に対応できるようにIT投資を行った。それを支えたのは、強力なIT組織であった。

いずれの企業も、自らの競争優位を確立するために、ROI（投資収益率）を超えたところで、あるいはROIを度外視したところでIT投資への意思決定がなされた。それを支えたのは、経営や現場との連携を強化したIT組織と考えられる。

今後さまざまな企業が、経営の根幹にかかわる部分においてITの活用方法を考え直さなければならなくなるであろう。そのときに向けてIT組織には、経営や現場との連携を

高めていく力がますます求められる。

参考文献

- 1 「主張するCIO——三井物産執行役員CIO情報戦略企画部長 粟田敏夫氏・現場からの抵抗を乗り越えて目指すのは分権と集権のバランス」『日経情報ストラテジー』2006年9月号、日経BP社
- 2 「特集 有力15社で知る2010年の情報化『迅速、厳選、経営指向に活路』」『日経コンピュータ』2010年1月6日号、日経BP社
- 3 「特集『CIOオフィス』を創る——情報化推進体制を変える」『日経コンピュータ』2010年4月28日号、日経BP社
- 4 「主張するCIO——オムロン執行役員業務改革本部長 樋口英雄氏・勝ち組企業のノウハウを徹底調査 背伸びした“24時間配送”の目標やり抜く」『日経情報ストラテジー』2007年4月号、日経BP社
- 5 「戦略的経営革新のススメ——石黒不二代のCIOは眠れない・不要なサービスを削減 IT部門の予算を半分に」『日経情報ストラテジー』2009年5月号、日経BP社
- 6 「改革の勘所 変化に強いシステム オムロン SOAで業務プロセスを整理——コア、ノンコアを徹底仕分け」『日経コンピュータ』2010年7月7日号、日経BP社
- 7 「戦略研究ITビジネス革新——NTTドコモ“リアルタイム経営”を完成 次は顧客系強化で攻める」『日経コンピュータ』2007年4月30日号、日経BP社
- 8 「主張するCIO——NTTドコモ執行役員 情報システム部長 西川清二氏・現場目線の改善はIT部門だからこそシステムは稼働させてからが本当の勝負」『日経情報ストラテジー』2008年2月号、日経BP社

著者

譲原雅一（ゆずりはらまさかず）
プロセス・ITマネジメント研究室長
専門は情報戦略、IT組織戦略

ITデバイスを活用した経営管理の高度化

館野修二



CONTENTS

- I 経営の意思決定支援に求められる情報システムとITデバイスとの情報連携
- II 業務利用が進むITデバイスの3つの活用局面
- III 経営意思決定支援に求められる情報システム

要約

- 1 リーマン・ショック後に落ち込んだ投資が回復基調にあるなか、経営の意思決定にIT（情報技術）の活用を検討する企業が増えている。しかし、実態は思うほど進んでいない。意思決定に必要な「現場情報」が業務システム内に取り込まれていないためである。
- 2 現場情報を取り込むために、GPSやICタグなどのデバイスを活用する企業が出てきた。その背景には、「組込みシステム」の進化がある。
- 3 組込みシステムは、業務システムとは異なる発展を遂げてきた技術であるが、カーナビゲーションなどの高機能化により、業務システム向けソフトウェアと同じ技術が使用されるようになり、こうした情報連携を可能とする「ITデバイス」と業務システムとを連携させることが、以前に比べて容易になった。
- 4 ITデバイスの活用局面は、①端末の小型化、②センシング技術の活用、③設計・生産業務への適用——の3つに分類できる。いずれの局面においても、ITデバイスと業務システムとの紐づけ方法を工夫することで、現場情報を業務システムに効率的に取り込むことが可能になる。
- 5 ここで集められた現場情報を経営管理に結びつけるには、ITデバイス情報、業務システム、経営管理システムを連携させる仕組みが必要である。しかし、その実現の障害となるのは、技術ではなく、各業務の現場とITの両面に精通した人材の確保である。情報システム部門はこの状況をむしろチャンスと捉え、人材のシフトと経営へのIT活用を積極的に提案すべきである。

I 経営の意思決定支援に 求められる情報システムと ITデバイスとの情報連携

1 ITを活用した経営管理ニーズの 高まり

2008年秋のリーマン・ショックをきっかけとした世界的不況で、09年のIT（情報技術）投資水準は一時的な落ち込みを見せたものの、中国をはじめとする新興国市場に牽引された景気回復を受け、徐々に復活のきざしを見せている。こうしたなか、企業のIT活用の対象は従来と異なる様相を呈している。

2010年にJUAS（日本情報システム・ユーザー協会）がITのユーザー企業を対象に実施したアンケート調査の結果によれば、今後取り組みたいIT活用対象として、「業務プロセスの効率化を目的としたIT活用」を抑えて、「経営情報管理への取り組み施策」が23.5%で1位となった。これは野村総合研究所（NRI）のシステムコンサルティング部門の引き合い案件の傾向とも一致しており、2010年に入ってIT中期計画の案件の多くが、「経営の意思決定支援」を主要テーマに挙げている。

この背景にあるのは、市場環境のめまぐるしい変化に対応するため、重要な意思決定をかつてないスピードで下す必要が出てきたことであろう。たとえば、グローバルに拠点を展開する企業では、地域と製品の組み合わせで、販売・在庫・損益のタイムリーな把握が必要になる。また、生産拠点の再配置によって拠点間・グループ会社間の取引は複雑化する傾向にあり、連結ベースでの製品損益の把握は各社の共通課題の一つとなっている。

2 期待に反して進まない意思決定 支援システムの導入

しかし、このような経営ニーズがあるものの、意思決定のための情報システムの導入は必ずしも進んでいるとはいえない。IT分野の調査・コンサルティング会社ガートナーの2010年の市場調査報告“Market Share: Business Intelligence, Analytics and Performance Management Software, Worldwide, 2009”によれば、意思決定支援システムのエンジンとして使われるビジネス・インテリジェンス製品（企業に蓄積されたデータを集約・整理・分析し、経営上の意思決定に役立てるソフトウェア製品）の市場は、ここ数年4%前後の伸びにとどまっており、未成熟な製品分野としては決して高い成長率とはいえない。

かつて「経営コックピット」と呼ばれるシステムがもてはやされた時期があった。これは、売り上げをはじめとする主要な経営指標の予実績の進捗を、グラフやチャートで視覚的に表示し、業績をリアルタイムに把握することをねらったものである。しかし、このシステムがいまひとつ受け入れられていない最大の理由は、経営指標の変化はわかるものの、その変化の原因まではわからないことにある。原因がわからなければ、必要な対策は打てない。また、結果の数値だけを見ても将来のことはわからない。もはや過去の傾向から市場の動きを予測できる環境ではないからである。

経営指標の変化の原因や将来の動きを予測するためには、商談やクレーム情報などの営業の最前線の状況や、生産・物流の実態に踏み込んで分析する必要がある。しかし、現在

の業務システムは「取引」を中心に構築されてきているため、現場のこのような生きた情報が部分的にしか蓄積されていない。経営のIT活用の視点からは実は現場情報の収集が課題となっているのである。

3 経営のIT活用の鍵はITデバイスを活用した現場情報の収集

商談や生産進捗・品質などは、営業や工場など各部門に閉じて管理されていることが多い。現場情報は、経営管理にとっては必要な情報であっても、取引や会計などに直接影響を与えるものではないため、システムへの入力作業は現場での抵抗感が大きい。また、伝票のように情報が定型化されていないことから、人手を使って入力できたとしても、情報の内容や精度をそろえるのが難しいといった側面もある。そのためいくつかの企業は、ICタグや小型端末などを利用して現場情報の収集に取り組み始めている。

ある工作機械メーカーでは、製造工程ごとの作業時間を把握することを目的に、作業員の身分証（ICタグカード）を活用している。それまでは作業日報に時間などを記入していたために勤怠管理の時間とずれたり、作業を中断している時間が記録されないなどの問題があった。そこで作業場所の入口で身分証をかざしてから組立作業に入るようにしたことで、勤怠入力と作業日報への記入の手間を省けると同時に、工程ごとの作業時間を正確に把握できるようになった。

また大手中古車販売会社では、営業社員の持つ小型端末上で中古車の検索（使用履歴や類似仕様の在庫検索）から見積もりまでを一貫して可能にしている。実車の前で商談がで

きる利便性を営業社員に与えつつ、顧客分析に必要な情報を同時に蓄積することができる。

このような取り組みは局所的に行われているものの、経営管理の視点から全社的に展開するところまでは至っていない。しかし、ICタグや小型端末、GPS（全地球測位システム）を搭載した小型機器を活用して現場情報の収集が進めば、経営が現場を把握するうえでの貴重な情報源となるはずである。このような情報連携を可能にする小型機器を「ITデバイス」と呼ぶことにする。

II 業務利用が進むITデバイスの3つの活用局面

1 開発技術の進化によるITデバイスの業務利用

ITデバイスの民間利用は、GPSを利用したカーナビゲーションシステム（1995年前後～）や、東日本旅客鉄道（JR東日本）の「Suica（スイカ、2001年～）」など、すでに10年を超える歴史を持つが、ここにきて業務システムでの活用が進んできた背景には、ITデバイスを業務設備や小型端末に組み込んで制御するためのソフトウェア技術の進化がある。なお、業務システム向けのソフトウェアと区別するため、ITデバイス向けのソフトウェア群は「組込みシステム」と呼ばれている。

この組込みシステムに求められる要件は、小さくて軽く動くこと、非常に短い時間間隔で遅延なく制御できることである。そのため基本ソフトウェアとして、いくつかの組込み用オペレーティングシステム（以下、組込

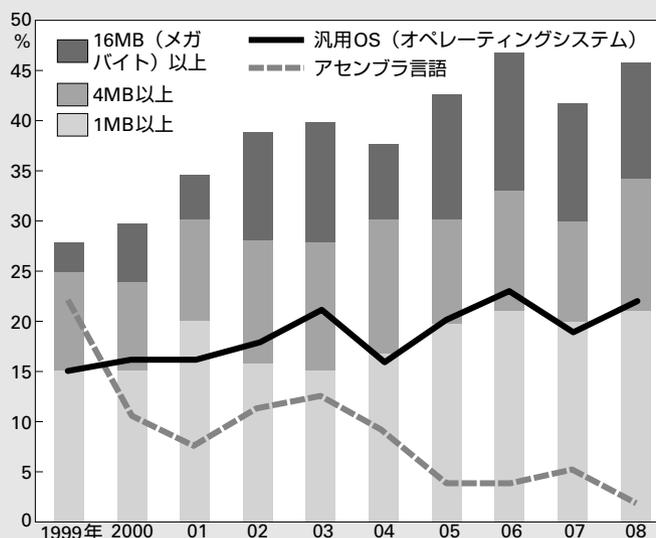
み用OS)が開発されている。組込み用OSは1980年代前半に市場に登場してきており、トロン協会の調査結果によれば、国内では「ITRON」が最も多く使用されている(2008年現在。トロン協会は2010年1月に解散、活動はT-Engineフォーラムが引き継ぐ)。

1980年代はメインフレームと呼ばれる大型のコンピュータシステムが業務システムとして導入された時期に重なるが、業務システムと組込みシステムは目的も用途も異なるため、それぞれ独自の進化を遂げてきた。組込みシステムは機器の制御目的に開発されており、一度開発されると、機器の仕様が変わらないかぎり基本的に変更されない。業務要件に応じて頻繁に変更される業務システムとは、技術的な条件が全く異なるのである。したがって、業務システムの設計者にとって、組込みシステムとの連携は大きな壁であった。

しかし、1990年代後半に入ると組込みシステムの開発方式が変化してきた。図1は、組込みシステムのソフトウェア規模と開発方式の変化を示したものである。

棒グラフは組込みソフトウェアの規模別割合を示しており、ソフトウェアが年々大型化してきていることがわかる。これは、カーナビゲーションなどの一般消費者向け機器が高機能化してきたためと考えられる。そして高機能化は開発方式にも影響を与えている。1つは、インターネット接続技術や画面操作機能など業務システムで蓄積されてきた技術が、ITデバイスにも求められるようになってきたことである。このため、業務システムで使用される汎用OS(図1注参照)の使用比率が上昇している。

図1 組込みシステムのソフトウェア規模と開発方式の変化



注)「汎用OS」はPOSIX、UNIX、Linux系およびWindows系OSの合計
出所) トロン協会「組込みシステムにおけるリアルタイムOSの利用動向に関するアンケート調査報告書」1999～2008年より作成

また、高機能化に伴ってソフトウェアの内部構造が複雑化してくると、業務システムが持つソフトウェアの部品化技術も必要になってくる。現在は、組込みシステムの開発でも性能や効率性よりも品質と生産性が重視される傾向にある。そのため、かつて主流であったアセンブラ言語はほとんど使用されなくなり、業務システムの開発と同じプログラミング言語を使用する比率が増えてきている。

業務システムで蓄積された技術が組込みシステムにも取り込まれた結果、業務システムのエンジニアがITデバイスのソフトウェア開発に参画しやすくなってきた。たとえば、アップルとグーグル製のOSが上位を占めるスマートフォン(高機能携帯電話端末)のソフトウェアは、どちらも業務システム向けのスキル(技能)さえあれば開発ができる。このため各社が提供するソフトウェアの流通市場には、きわめて短期間のうちに、ゲーム関

連を除いても膨大な数のアプリケーションソフトが登録される状況となっている。

2 ITデバイスに期待される 3つの活用局面

業務システムと組込みシステムの開発方式の差が小さくなったことで、ITデバイスまで含めた業務システムを設計できる可能性が高まってきた。現場情報の収集への活用という視点からITデバイスに期待する事項を整理すると、

- ① 端末の小型化
 - ② センシング技術の活用
 - ③ 設計・生産業務への適用
- の大きく3つに分類できる。

(1) 端末の小型化

端末の小型化により、売場や外出先での商談や在庫検索など、パソコンでは持ち運びしにくい状況でも現場情報の収集が可能になる。現在、スマートフォンやパッド端末（タッチパネル付き小型端末）の活用が多方面で検討されている。それらには利便性に主眼の置かれた活用検討例が多いが、経営分析の視点からは、商談段階の情報をデジタル化し、マーケティング分析に活用できることにも注目する必要がある。

(2) センシング技術の活用

センシング技術については、位置、画像、温度といった情報を測定するセンシングデバイスの低価格化が進んだことにより、産業設備や特定用途向け製品以外の分野での活用が検討されている。

たとえば、GPSの業務活用はこれまで物流

業者の配送管理用途が中心だったが、位置情報を製品や購買・販売促進情報と連携させようとするサービスはさまざまな業種で検討が進んでいる。建機（建設機械）大手のコマツは、出荷する建機車両にGPS端末を取り付け、それらの稼働情報を自動的に収集している。GPSからの各種稼働情報は、部品の交換時期や修理手配を顧客や販売代理店に通知するサービスに使われると同時に、各地域の建設需要を予測する貴重な経営情報としても活用されている。

イメージングセンシングの分野も、CCD（電荷結合素子）やCMOS（相補型金属酸化膜半導体）の低価格化と画像解析技術の進歩により応用の幅が広がった。JR東日本グループが2010年から展開している「次世代自動販売機」は、自動販売機上部に取り付けられたイメージセンサー（撮像素子）が利用者の性別と年代を自動判定し、大型タッチディスプレイ上にお奨め商品を表示する仕組みとなっている。内部には、イメージセンサーと画像認識技術のほか、商品・在庫・POS（販売時点情報管理）などのデータベース、ICカード決済、無線インターネット技術などが組み込まれており、顧客属性や在庫状況をリアルタイムに収集することを可能にしている。

そのほか、温度や化学・力学などのセンシングデバイスは、産業設備用途だけではなく、スマートホーム（高機能家電製品）の分野でも検討されている。これも単に製品の機能の一部としてだけではなく、センシング情報と顧客・製品情報とを連携させることにより、販売後の消費者の利用実態を把握することが可能になる。

現在、電力会社で試験的に導入が進められ

ている「スマートグリッド（次世代送電網）」構想も、センシング情報から新たなサービスを生み出す仕組みである。本来、料金計算のために設置した検針器からの情報をリアルタイムに収集することで、エネルギーを動的に再配分できるようになる。

図2はスマートグリッド構想における宅側の設置機器の内部構成を示したもので、「スマートメーター」と呼ばれる検針器（通信機能付き電力量計）と宅内サービス端末、そして情報センターがネットワーク（インターネット）で接続されている。スマートメーターの計量センサーの情報は、情報センターに送られるとともに宅内サービス端末にも送られ、利用者は料金や時間帯別の電力使用量の推移を確認できる。

ITデバイス活用という視点からは、エネルギーの動的な配分だけでなく、宅内サービス端末の活用方法にも注目すべきである。宅内サービス端末は、事業会社にとって貴重な顧客接点機会ともなるため、顧客属性と組み合わせ合わせたサービスの提供が期待できる。たとえば、エコロジー関連商品の提案や保守通知など、販売促進やアフターサービスと連携し

た活用が考えられる。

センシング技術の活用は、顧客への利便性を高めつつも、消費者ニーズや利用実態の収集を考える必要がある。それには製品・サービスの企画段階で、情報活用の視点を含めた検討が求められる。

(3) 設計・生産業務への適用

製造業の業務システムは、調達・生産・販売をつなぐサプライチェーン（供給連鎖）管理と会計への実績計上を中心に構築されてきた。これに対し、設計や生産にかかわるシステムは、製品特性や製造方法に依存するため、業務システムとは切り離されて個別に導入されることが多い。しかし、リーマン・ショックを境に、サプライチェーン管理と設計・生産業務をタイムリーに連携させて、需要の変化に柔軟に対応していくことが求められるようになってきている。

たとえば半導体産業では、製品設計から量産までのリードタイム（所要時間）短縮が常に求められており、設計や生産技術を中心としたエンジニアリングチェーンプロセスと、量産を担うサプライチェーンプロセスのきめ

図2 スマートメーターの内部構成例

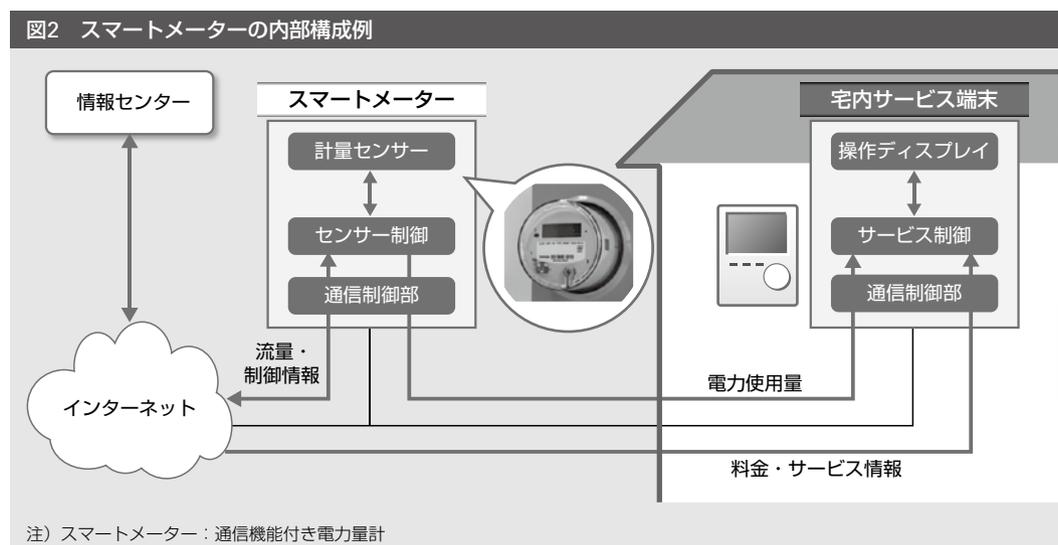
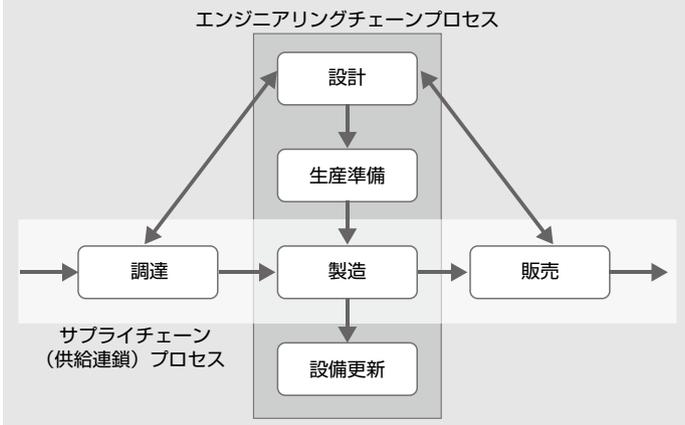


図3 エンジニアリングチェーンプロセスとサプライチェーンプロセスの連携



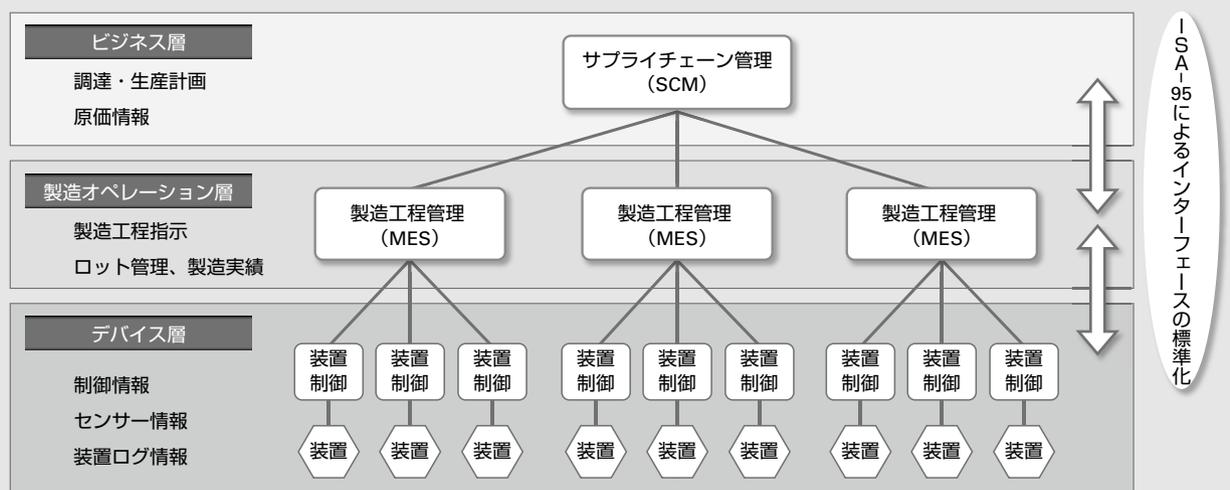
細かい連携が課題となっている。特に両プロセスの接点となる製造プロセスの情報連携が中心的な課題となる (図3)。

このため、半導体製造をはじめとする装置を中心とした製造業種では、ビジネスデータと装置実績情報とを自動連携させる取り組みが行われており、国際標準ANSI/ISA-95規格はその一つである (図4)。同規格では、計画から製造に至るプロセスを、①ビジネス層、②製造オペレーション層、③デバイス層の3層の機能として定義しており、各層の接

続およびデータ交換の標準を規定している。各装置メーカーとソフトウェアメーカーが標準仕様に準拠した製品を開発することにより、さまざまな装置を組み合わせた生産工程においても、ビジネス層とデバイス層の情報連携を低コストで実現することがねらいである。こうした標準化のニーズは以前からあったものの、これまでは業務要件に応じた柔軟なデータ連携方式が技術的な制約となっていた。ここにきてISA-95に準拠した製品が各メーカーから出荷されてきている背景には、組込みソフトウェアの進化により、XML (eXtensible Markup Language) やHTTP (Hypertext Transfer Protocol) といったインターネット関連技術を制御デバイスに容易に組み込めるようになったことがある。

機械組立製造業や中小製造業は自動製造工程が少ないため、ITデバイスは作業員の生産実績を電子化する手段としての活用が期待される。製造工程ごとの作業実績は、大手製造業でも生産日報などの紙や工場内のパソコンに記録されていることが多い。記録の仕方や項目は工程ごとに異なるため、生産進捗や

図4 ANSI/ISA-95の概念図



注) MES: 製造実行システム、SCM: 供給連鎖管理

在庫などの正確な状況を把握しようとするれば「現場」に行かざるをえない。

これまでこうした現場情報の管理は、電子化にかかわる作業負荷やシステムの導入費が障害となってきたが、ITデバイスの低価格化により状況は改善しつつある。作業の開始・終了時にID（識別符号）カードや2次元バーコードを読み取る方法に加え、ICタグを作業指示書や工程間の仕掛品梱包に添付する方式も提案されている。ICタグを使用すると、在庫品の製造工程履歴管理や材料ロット（最小製造単位）の調査にも活用できるため、単に情報収集の目的だけでなく、現場のニーズにも応えることができる。

Ⅲ 経営意思決定支援に求められる情報システム

1 ITデバイスと経営を結びつける情報システムのあり方

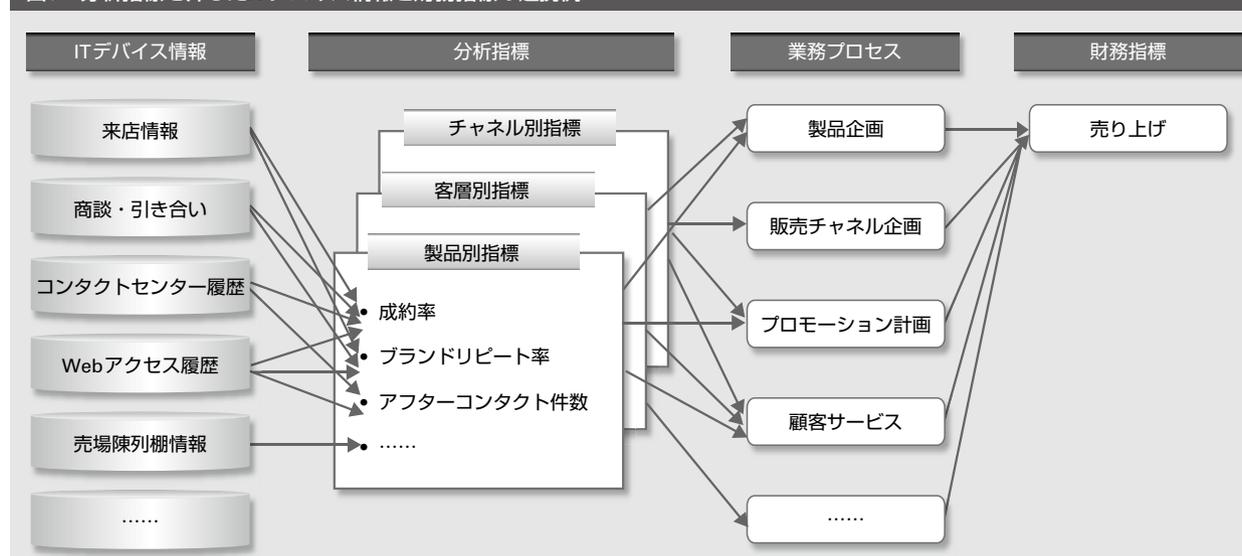
ITデバイスを活用してこのように収集された現場情報を経営の意思決定に結びつけるためには、どのような情報システムが必要に

なるだろうか。

最初のステップとしては、各情報項目の意味や収集できる範囲、頻度などを定義し、業務データとの紐づけ関係を管理する仕組みが必要となる。現場情報には取引や制度のような決められたルールがないため、情報の定義と統制にはこれまで以上に気をつかわなければならない。このような情報項目の諸元を管理する仕組みは「メタデータ管理」と呼ばれている。メタデータ管理は、個々に散在したマスターデータ（商品や取引先など）を統合するための仕組みとしても検討されており、複雑化した情報システムの再編には欠かせない存在となっている。マスターデータ情報とITデバイス情報とを同じメタデータ管理の仕組みで実現することができれば、強力な情報基盤を築くことができる。

次に必要なのは、ITデバイス情報を経営の意思決定支援に活用するための指標に変換する仕組みである。売り上げ・利益といった財務指標をITデバイス情報に紐づけるには、継続的に観測できる共通的な分析指標を設定することが求められる。たとえば商談情報や

図5 分析指標を介したITデバイス情報と財務指標の連携例



顧客とのコンタクト履歴などの情報を「売り上げ」の分析に活用するには、製品企画や販売促進計画と連動したマーケティング指標に変換できなければならない。前ページの図5は営業・販売に関連するITデバイス情報を売上指標と関連づけた例である。この例では、各業務プロセスにおいて製品別、客層別、チャンネル別の分析指標を設定し、それぞれにITデバイス情報を紐づけることによって、売り上げとITデバイス情報の動きを連携させている。

同様に生産関連のITデバイス情報は、時間帯別の設備稼働率や生産リードタイムなどのQCD（品質・コスト・納期）指標に変換することができ、生産管理や品質管理プロセスの管理指標を通じて原価・利益の財務指標に結びつく。

このように、ITデバイス情報、業務プロセス、財務指標の3者を紐づけることによって、トップマネジメントと各業務プロセスマネジメントの双方が、共通の指標を持って経

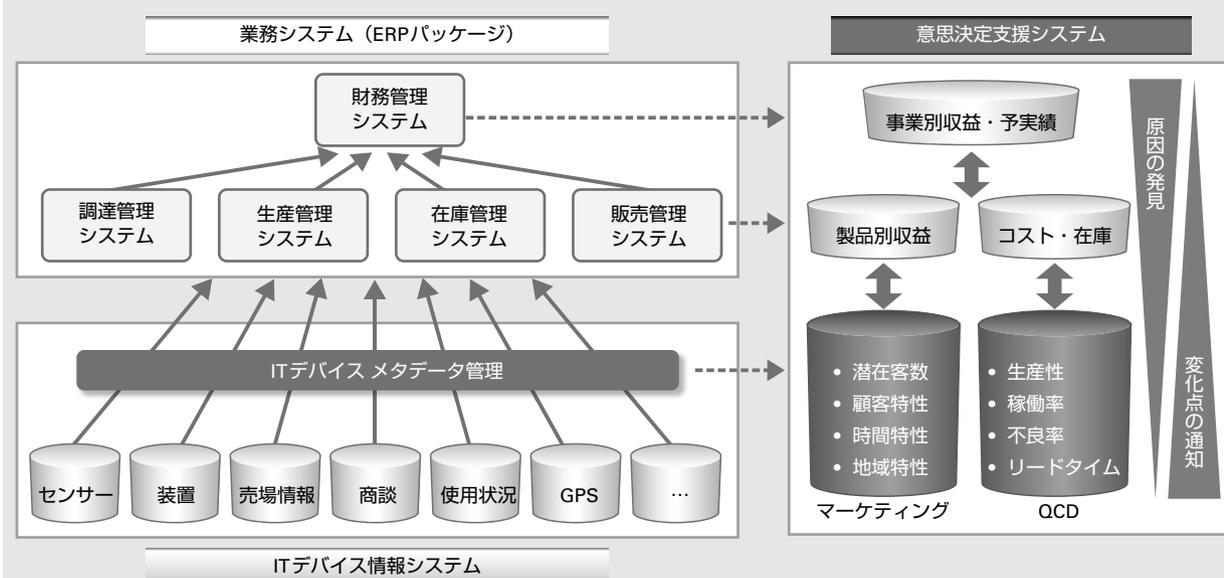
営管理を行うことが可能となる。

さらには、情報を絞り込む仕組みも検討する必要があるだろう。トップダウン的なアプローチとしては、財務指標レベルから各業務プロセスへ段階的に詳細化させていき、必要となる現場情報を抽出する仕組みがある。従来の経営管理と同じプロセスで各業務部門の報告にかかる時間が大幅に短縮できるため、スピーディな意思決定に貢献できる方法である。しかし、IT活用の成果がより発揮できるのは、現場情報の変化点をタイムリーに通知する仕組みであろう。たとえば、各営業拠点の商談案件数の変化点を把握できれば、取引発生前に市場の動きを読むことが可能になる。膨大な現場情報のなかから経営が知るべき情報を抽出する技術にこそ、IT活用の本質があるといえる。

2 経営のIT活用における 情報システム部門の課題

図6は、上述の観点を踏まえて情報システ

図6 経営のIT活用における情報システムの全体像



注) ERP: 統合業務ソフトウェア、GPS: 全地球測位システム、QCD: 品質・コスト・納期

ムの全体像を示したものである。ここで課題となるのは、情報システム部門に求められる役割の大きさとその実行能力とのギャップである。

先にメタデータ管理の仕組みの必要性を述べたが、ITデバイス情報を全社共用データとするためには、メタデータ定義に基づいて、関連する業務プロセスとのデータ連携方法を取りまとめていかなければならない。

また、情報システム部門はITデバイスの活用提案と実現性検証の主体者としても期待される。たとえば、従来、工場内のシステム開発は生産技術部門の役割であったが、28ページの図4におけるMESを実現しようとするれば、情報システム部門の参画が欠かせない。サプライチェーン管理の業務システム要件を取り込む必要があるからである。そのためには、各現場の業務経験と、ITデバイスや組込みシステムに関するIT知見の両方を備えた体制が要求される。しかし、情報システム部門の多くは、ITインフラの整備と業務システムの保守対応に手が取られがちであ

り、上述の体制を確保できるところは少ない。ITデバイスを個別に活用することはできても、経営管理情報として活用するところまで「やりきれない人がいない」というのが実状であろう。

しかし、これは必ずしも悲観する状況ではない。業務システムの多くは、すでにERP（統合業務ソフトウェア）パッケージへ移行しつつあり、ITインフラの外部委託化を進めているところも多い。情報システム部門は、企業の差別化に直結する汎用化の難しい領域にシフトしていくことが求められている。本稿で述べた現場情報の経営活用はその一つになるのではないか。この機会を、経営、業務、ITを語る人材を増やし、新たな体制に生まれ変わるチャンスと捉えるべきであろう。

著者

館野修二（たてのしゅうじ）

システムデザインコンサルティング部長

専門は小売・製造業における業務分析とシステム化戦略の策定

「Gen-Y」世代が主力ユーザーとなるときのIT

古川昌幸



CONTENTS

- I 環境変化に対する日本企業の取り組み
- II Gen-Yが中核となる社会におけるITのあり方
- III Gen-Y時代に向けた企業のIT戦略

要約

- 1 日本におけるITサービス産業は、顧客である各企業のコスト削減策によって成長が伸び悩み、また各企業のIT（情報技術）部門や情報子会社も有効に機能せず、これらも企業の成長の足かせとなって伸び悩んでいる。
- 2 環境変化に対する各企業の取り組みは、コスト削減よりもトップライン（売上高）を伸ばす施策を重視する流れに変化してきており、顧客一人ひとりを見た「多様性への対応」を推進する動きが見られる。
- 3 顧客の多様性対応に伴い、それを支える情報システム、とりわけアプリケーションソフトのライフサイクルが短くなると考えられる。また、数年後に企業の主力顧客となる「Gen-Y（ジェネレーションY）」の世代（1981～2000年生まれ）の振る舞いは、企業の情報システムに影響を与える一つの要因になろう。
- 4 その時代の情報システムの開発スタイルは、金融機関やバックオフィスなど、品質重視やライフサイクルの長いシステムと、より顧客接点の近いシステムの、異なるライフサイクルに応じてマネジメント方法を選択する必要がある。
- 5 Gen-Yが主力ユーザーとなる時代の情報システムを実現するうえでクリアすべき課題として、短いライフサイクルで情報システムを実現するスキル（技能）を持った「開発者の確保」と「外部サービスの目利き」の2つがあると考えられる。経営戦略とIT戦略が多様性への対応に向けてともに動き出すために、自社の情報システムをあらためて再点検し、数年後に向けた準備のアクションを取るべき時期に来ているであろう。

I 環境変化に対する日本企業の取り組み

1 伸び悩む日本のITサービス産業

2008年9月のリーマン・ショック以降、日本の各企業はコスト削減に積極的に取り組み、IT（情報技術）への投資もその対象となるなかで、20%近く削減されてきた。この内訳を見ると、新規開発の停止と既存の情報システムに対する維持管理費用の削減である。この流れを受けて、日本のITベンダーの多くは、2010年度第2四半期の売上げが前年同期比で3%前後、大きな事業者では7%を超える減収となった。また、営業利益については、富士通を除き20～30%近くの減益という事業者が多く、厳しい結果となっている（表1）。

一方で海外の状況を見ると、ITサービス市場の売上げは2010年から2.9%増と、わずかではあるものの増加傾向に転じると調査会社のガートナーは予測している。実際に、アジアでは中国がいち早く回復基調に乗り、IT投資の新たな牽引役を果たしている。また北米においても、米国の回復が本格的ではないとはいえ、回復基調に移行するのに伴い

IT投資も増加すると予想されている。こうした世界の情勢のなかでは、日本だけが取り残された状態にあるように思える。

日本のITサービス提供側が苦戦するなか、各企業はITにどのように対処しているのだろうか。各企業はコスト削減のみを追求し、ITに投資していないのかというと、そうではない。仮想化技術やクラウドコンピューティング環境への移行など、ある程度の投資を伴う維持管理費用削減策を実施しているのである。野村総合研究所（NRI）が毎年実施している「経営戦略におけるIT（情報技術）の位置付けに関する実態調査」（以下、「実態調査」）の2010年の結果からも、IT投資の目的として「業務の改善」を重視する企

表1 主要なITベンダーの2010年度第2四半期決算の状況

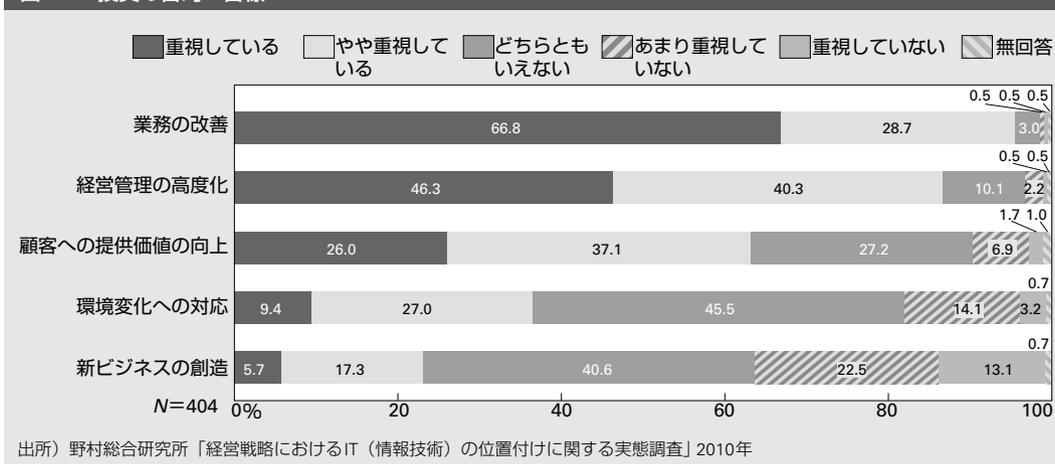
	(単位：百万円)	
	売上げ	営業利益
NTTデータ	533,727 (+0.2%)	25,397 (▲24.1%)
ITホールディングス	154,009 (+4.8%)	4,667 (▲19.6%)
野村総合研究所 (NRI)	162,106 (▲2.9%)	16,009 (▲27.5%)
日立製作所 (ソフト・サービス)	520,100 (▲1.6%)	30,700 (▲1.6%)
富士通 (サービス)	1,129,100 (▲3.8%)	38,500 (+12.2%)
NEC (ITサービス)	370,981 (▲3.0%)	3,543 (▲66.1%)
日本ユニシス	116,531 (▲7.4%)	1,386 (▲1.1%)

注1) カッコ内は前年同期比

注2) IT：情報技術

出所) 各社IR (投資家向け広報) 情報より作成

図1 IT投資の目的・目標



業が66.8%と、こうした動きを裏づける結果が表れている。また、経営状態を事業横断的に把握するための「経営管理の高度化」が46.3%と続いている（前ページの図1）。

2 成長の足かせになるIT部門

昨今、企業の成長にとってITの効果的な利活用は不可欠といわれているが、実際に利活用を推進する立場のIT部門や情報子会社は、自身が抱えている課題についてどのような見方をしているのだろうか。筆者らがその長であるCIO（最高情報化統括責任者）へのインタビューを実施した結果、以下のような問題認識を持っていることがわかった。

- ITベンダーにアウトソース（外部委託）してから、自社のIT人材の高齢化や減少、業務ノウハウの流出などが進んでいる（製薬）
- IT本部の評価視点は「自社ITが業務改革に貢献しているか」であり、実際に貢献しているかどうかは、結果としての会社業績で評価している（精密機械）
- 情報子会社の強化も含め、中期計画を今年度中に検討したい（小売り）
- 一昔前までは、SE（システムエンジニア）がシステムを勝手につくって業務を合わせてきたが、今はそうもいかない。さまざまなユーザーが使う場面を想定し、「使える」システムをつくらなければならないと感じている（放送）
- IT部門のあり方や人材をどうするかをあらためて検討している。情報子会社は、発注者の言いなり状態でやってきたが、発注者が厳格に要件定義ができないなか、結局使えないシステムができ上が

ってしまっている（電力系）

これらの声をまとめると、CIOは、①IT人材に対する質・量の不足、②業務知識の不足によるITの事業貢献への未充足、③IT部門の自立——といった3つの課題への対応が必要と考えているといえるだろう。これらの課題が原因となって、日本企業のITは事業の変化のスピードに対応するのに必要なリソース（経営資源）やスキル（技能）が十分ではなく、企業の成長の足かせになっていると考えられる。

3 多様性への対応が経営課題に

事業環境の変化の主役である顧客の視点から、企業はどのように変化すればよいのかを考察してみると、ITに対する取り組み方も鮮明になってくると考えられる。

一般的に企業の成長においては、業務改善など「ムダ取り」をしつつ、新たな商品やサービスの開発などトップライン（売上高）を伸ばす施策も並行させる。本稿には未掲載であるが、前述の「実態調査」によると、経営戦略において最も取り上げられたのは「営業、販売、マーケティングに係わる方向性（81.6%）」であり、前年（2009年）よりも7.0ポイントも増加している。

また、これらの企業が積極的に取り組んでいる経営施策は、「付加価値の高い商品・サービスへのシフト（26.0%）」「営業現場における情報活用力の強化（25.2%）」「市場やニーズに応じた商品・サービスの多様化（24.0%）」であり、顧客一人ひとりをよく見て分析し、それぞれに合った商品・サービスのターゲットをきめ細かく行うことで売り上げを伸ばしていこうとしている姿勢がうかがえる。

すなわち、トップラインを伸ばすためのキーワードは「多様性への対応」にあると筆者は考えている。

この「多様性」に関しては、メディアの世界でも興味深い現象が観測された。たとえば2010年に実施された民主党の代表選挙において、党代表にふさわしい人物として世論はどのような見方をしていたのだろうか。新聞・テレビなどのマスメディアによる世論調査では、60%強が「小沢氏不支持」と報じた。一方、ブログや「Twitter (ツイッター)」などのネットメディアでは、60%強が「小沢氏支持」であった。都市部と地方ではメディアに対する信頼度も異なるほか、インターネットの利用状況も年代によって異なるため、ネットメディア上の個人の声が世論をどれだけ反映しているかについては検証の余地はある。しかし、マスメディアが保守的・守旧的な印象があるのに対して、ネットメディアでは変化を望んでいるという印象を与えた現象といえる。

また、尖閣諸島沖での中国漁船との衝突事件の映像がインターネットに公開されたことも、その投稿者が既存のマスメディアとは異なる価値観のもとで取った「振る舞い」を示す象徴的な事例といえる。このことは、「ネット社会」が「脱マスメディア」を指向し、多様性へ対応していくことを要請しているといえるのではないだろうか。そして、これらのネットメディアの台頭の原動力となっているのが、クラウドコンピューティングのテクノロジーであり、「iPhone (アイフォーン)」やOS (基本ソフト) に「Android (アンドロイド)」を採用したスマートフォン (高機能携帯電話端末) の登場である。

こうした情報家電や、あるいは行政サービスなどに見られるように、日本が今後ネット社会へ移行していくことを考えると、そこから要請される多様性への対応は必然の流れである。また、前述の「実態調査」に見られるように、企業もその成長を多様性への対応に求めていくと考えられ、その主力ユーザーの価値観や行動様式を観察することが重要である。それにはITが大きく関与することとなり、IT部門が多様性への対応に注力することで、企業成長の足かせから外れるヒントが得られることになるのではないだろうか。

II Gen-Yが中核となる社会におけるITのあり方

1 Gen-Yの特徴

ネット社会への移行を見すえ、今後の10年間を一つの区切りとして想定したときに、企業が観察すべき対象は誰なのか。筆者はiPhoneや「iPad (アイパッド)」、Android端末、クラウドコンピューティングなど新しい技術の使い手の中心は、1981~2000年に生まれた「ジェネレーションY (Generation-Y)」(以下、Gen-Y) と呼ばれる世代であると考ええる。その人口規模は約2600万人であり、ベビーブーマー世代 (1946~64年生まれ) や「ジェネレーションX」(1965~80年生まれ) とほぼ同数である。

2010年時点でGen-Yは10~30歳であるが、10年後には20~40歳となり、この世代が企業の成長を牽引する主力顧客になっていく。そこでGen-Yの特徴を分析することによって、社会やITがどのように変化していくのかを考察し、彼らの果たす役割が何であるのか、

併せてそのときの情報システムはどうあればよいのかを論じる。

まずGen-Yの行動様式を観察すると、彼らにとって「当たり前」として捉えられていることが3つある。

1つ目は、「どこでもインターネットが使えること」である。Gen-Yが物心ついたときから、インターネットや無線LANなどが当たり前のように存在し、企業内だけでなく家庭内にも普及していた。授業でインターネットを利用することをカリキュラムに組み込んでいる小学校も多い。

2つ目は、「インターネットを通して人間関係を構築していくこと」である。携帯ゲーム機や携帯電話端末・スマートフォンなど、無線（Wi-Fi）対応や3G（第3世代携帯電話）機器でインターネットにつながることはGen-Yにとっては当然であり、現実世界の友人だけでなく、インターネットの世界での遊び仲間すら、自宅に居ながらにして増えていく体験をしている。インターネットを通じたこうした人間関係の構築は、「Mixi（ミクシイ）」やTwitter、「FaceBook（フェイスブック）」に代表されるソーシャルネットワーキングの普及によってより一般的になりつつある。

3つ目が「必要なものはダウンロードして使うこと」である。iPhoneやiPadの普及によって、アプリケーションソフトや書籍、音楽などいわゆる「コンテンツ」は、自分の好みでダウンロードして利用する方法が習慣化しつつある。

企業のITサービスは、Gen-Y世代におけるこの3つの当たり前にもとづく振る舞いが習慣化していくことを前提にデザインしなければならない時代になると推測される。

2 ITの世界において Gen-Yが果たす役割

ITサービスを提供する側からすれば、Gen-Yの振る舞いはどのように映るのだろうか。最初にいえることは、彼らは、携帯電話端末やiPadがあればたいいの用事を済ませることができる人々だということである。

たとえば、インターネット証券のオンライントレードを利用して株式の売買をしているユーザーを見れば、裏側にあるトレーディングの情報システムには関心がなく、自分にとって有益な情報がいかに提供され、いかに早く約定できるかに関心がある人々である。デイトレーダーなら操作は自宅のパソコンからなるだろうが、時間に制約のあるサラリーマンであれば、オンライントレードを携帯電話端末から手軽に利用できることが望ましい。そういった意味では、インターネットがつながることが当たり前の世代とは、誰かがつくったコンテンツ（IT）を利用することに慣れている人々であるといえるだろう。

アプリケーションソフトを利用する際、Gen-Yは携帯サイトやiPhone向けアプリケーションソフトを販売する「AppStore（アップストア）」などから自分の端末にダウンロードする。まずは無料のアプリケーションソフトをダウンロードし、気に入れば有料版をダウンロードするといった振る舞いをする。同じアプリケーションソフトであっても無料版は有料版に比べて利用できる機能に制約が設けられている。アプリケーションソフトを提供する企業側にとっては、無料版でいかに「気に入ってもらえるか」が、有料版を多くダウンロードしてもらうための鍵となる。

一方、無料版であればアプリケーションソ

フトに多少の不具合があってもクレームとなるケースは少なく、企業側にとって無料版のユーザーは、むしろ不具合の報告を無償でしてくれるありがたい人々である。ただし、Gen-Yは、無料であるがゆえに自らの評価に他のユーザーの評判も加味し、評判の良いアプリケーションソフトにどんどん取り換えていく「浮気な人々」でもある。

なぜこのようにアプリケーションソフトを次々と取り換えていくことができるのか。その理由として、データがインターネット上のサーバー（以下、クラウドサーバー）側に存在していることが大きい。

一例としてTwitterを取り上げてみよう。TwitterはパソコンからTwitterの公式Webサイトにアクセスし、Webインターフェースで利用する。また、ツイッター（企業）は、Twitter（サービス）にアクセスするためのAPI（アプリケーション・プログラム・インターフェース）を公開しているため、Twitterを利用するためのクライアントアプリケーションソフトを誰でも自由につくることができる。インターネットに流通しているのはこのクライアントアプリケーションソフトである。自らが発したメッセージや自分がフォローしているアカウントなど、個人的に設定した情報は、ツイッターのクラウドサーバー側に記録されているため、クライアントアプリケーションソフト側で保有している情報は、Twitterのアカウントとパスワードだけである。この情報にしても、毎回サインインするのが面倒であるために保有している情報にすぎない。

では、Gen-Yが数年後に社会の中核を占め、Twitterを含めさまざまなITサービスを

利用する主力ユーザーとなるとき、Gen-Yの振る舞いはアプリケーションソフトやITサービスを提供する企業側にどのような影響を与えるのだろうか。

クライアントアプリケーションソフトは、その機能を着実に向上させていかなければ、評判の良い他の同ソフトにすぐに置き換えられ使われなくなってしまう。すなわち、開発したプログラムは短期間にどんどん置き換えられていく、またはスクラップアンドビルドのように、つくってもすぐに破棄しなければならない事態が繰り返されることになる。このことは、アプリケーションソフト開発に時間とコストをかけることができなくなることを意味しており、6カ月や1年かけて開発しても、その寿命が数カ月しか持たなければ、いくら開発しても開発側が追いつかない状況に陥る。

また、短期間で開発コストを回収せねばならず、大きなコストをかけて充実した機能を提供しようとする試みは、逆にリスクが高まる。一般的に、顧客の多様性に対応することは新たなサービスの市場投入になるため情報システムのライフサイクルの短縮化につながるが、そのユーザーであるGen-Yの振る舞いが短縮化にさらに拍車をかけると考えられる。

これまでは、企業の顧客としてのGen-Yの振る舞いを見てきたが、企業内のユーザーである事業部門やITベンダーへの発注者としてのIT部門にもGen-Yは存在し、企業内情報システムの開発に対してもGen-Yの振る舞いが影響を与えることになる。

実際、ある企業が工事手配管理システムの構築に際して提案要請を行ったときの事例を紹介する。この情報システムが対象とする業

務のポイントは、工事担当者の作業スケジュールを調整し、作業が予定どおり進捗するようにその分の要員を手配することであり、工事担当者のスケジュールを管理する機能が求められた。

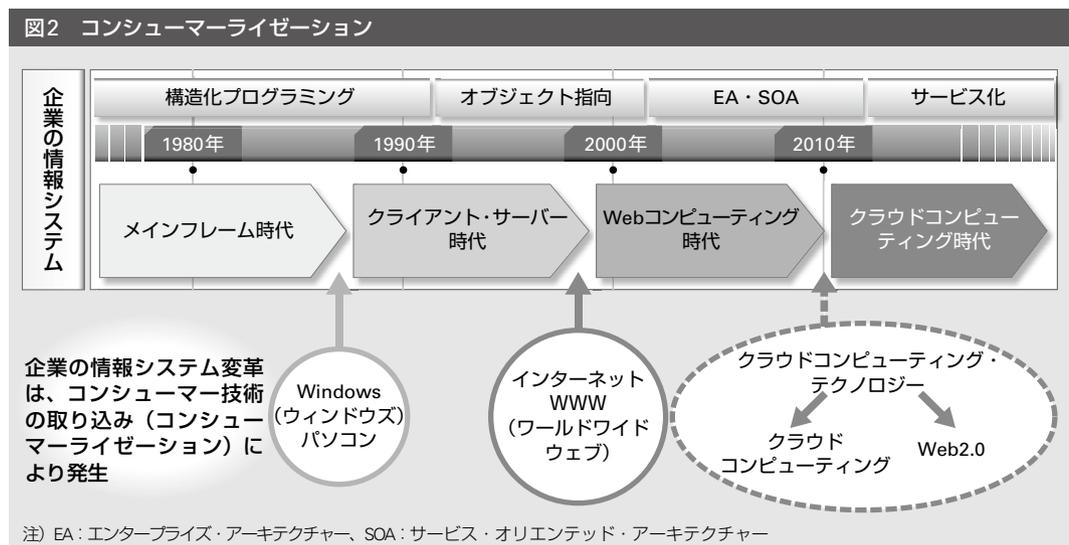
この提案要請に対して大手のSI（システムインテグレーション）ベンダーA社はプログラムを一から開発するスクラッチ開発を、開発期間6カ月、予算30億円で提案した。一方、中堅のSIベンダーB社は、外部サービスであるSalesforce.com（セールスフォース・ドットコム）を利用し、不足している機能の追加開発を、開発期間3カ月、予算3億円で提案した。稼働後のランニングコストや維持管理費用を考慮すると、一概にB社が安いとはいえないが、初期コストやサービスインまでの期間に着目するならば、単に機能の充実度合いや品質だけで、両社の差を合理的に説明できない。今後、このように、外部サービスを使って早く安くつくことに抵抗のないGen-Y世代の特徴のような開発がますます増えていくと予想される。

同様な動きに「コンシューマーライゼーション」がある。この意味は、コンシューマー

（消費者）向けの技術が企業の情報システムに取り込まれていくことを表している。1980年代後半に起こったメインフレームからクライアント・サーバーの時代への変化も、これまで個人が利用していたWindows（ウィンドウズ）パソコンが企業内で利用されるようになったからであり、2000年前後のWebコンピューティングの時代からは、インターネットやWebが企業の情報システムとして利用されるようになった（図2）。そしてクラウドコンピューティングの時代に突入しようとしている現在、前述したGen-Yのような振る舞いが、企業の情報システムでも「当たり前」の時代になっていくことが十分予想される。

3 Gen-Y時代の情報システムは「3S+C」

Gen-Yが主力ユーザーとなる時代における企業の情報システムの姿はどうあるべきなのか。携帯電話を端末として使用している事例として、筆者が2010年5月に米国のアップルストアでiPadを購入したときに体験した事例を紹介する。



米国のアップルストアも、店舗自体は日本国内と同様に、iPadを含めたアップルの商品が展示され、手に取って操作を確認できるようになっており、数名の店員が商品説明のためにフロアにいる。

店員にiPadを購入したいと伝えるとバックヤードに行き、商品の入った箱を持ってきて「これでよいか」と確認を求めた。「OK」と伝えると店員は腰にぶら下げたiPhoneを取り出し、箱のバーコードをスキャンした。iPhoneの画面には商品名と金額が表示され、店員はそれを見せて筆者に確認させた後、筆者からクレジットカードを受け取るとiPhoneに取り付けたクレジットカードリーダーで読み込んだ。カード会社とオーソリチェック（与信照会）をした後、店員は筆者にiPhoneを渡し、画面に指でサインするように求めた。サインを済ませると店員は商品を包装するために近くのテーブルに行き、そのテーブルの下に取り付けられた小型のプリンターで印刷したクレジットカードのレシートとともに、包装された商品を筆者に渡し、それで終わりであった。

すなわち、このアップルストアにはキャッシュャーやPOS（販売時点情報管理）レジスターはなく、iPhoneとカードリーダーのアダプターでレジの機能を実現してしまっている。もちろん、小銭を扱うような店舗ではレジレス店舗の実現は無理であるが、クレジットカードでの購入が中心となる価格帯の商品を扱う業態の店舗であれば、アップルストアのこの方法は日本でも十分実現可能であろう。

この事例が特徴的なのは、普段自宅のパソコンや携帯電話端末などからインターネットを利用してクレジットカードで商品を購入す

るスタイルに慣れた消費者が、実店舗でも同じ感覚（スタイル）で商品を購入できることである。また、隠れた利点として、レジに並ぶことがないため、途中で「気が変わる」時間を消費者に与えないことも、店舗側にとって効率を高める要素になっていると考えられる。

これは、Gen-Y時代の情報システムの先進事例であるが、このような情報システムを今後構築していくためにはどのようにすればよいのだろうか。求められる要件を、①システム構成、②開発方式、③利用技術、④開発体制——の4つの視点で整理したい。

(1) システム構成

システム構成に求められる要件としては、ライフサイクルの短いアプリケーションソフトを次から次へとサービスインしても、既存の情報システムに与える影響は局所化されているということである。すなわち、SOA（サービス・オリエンテッド・アーキテクチャー）を採用していることである。

しかし、日本企業の情報システムの多くは、これまで、機能による競争力強化の実現にとって最適な開発を行ってきたことから、情報システム同士が密結合となっている場合が多く、サービス単位での切り分けが難しい構造になっている。そのため、SOAに移行するには、全面再構築という一時的に大規模なコストが発生し、SOA化になかなか踏み切れない企業が多いというのが実状である。ただし、事業環境の変化が今後も続いていくことを考えると、いつかは乗り越えなければならぬハードルであり、このハードルをうまく乗り越えるためには、現行の情報システムを「可視化」「標準化」しておくことが肝

要である。

では、可視化はどのようにすればよいのであろうか。人事や会計といったどの会社でも比較的共通する業務、および顧客からの受注以降、精算までの業務、そして経営管理のための業務を対象とした情報システムから構成されるものを、ここでは「バックオフィス系システム」と呼ぶ。一方、営業や販売、顧客管理など、顧客とチャネルするシステム群を「フロント系システム」と呼ぶことにする。加えて、フロント系システムとバックオフィス系システムをつなぐためのデータ群を「セントラルデータベース」と呼ぶ（図3）。

この3つのカテゴリーで現行の情報システムがどのように配置されているのかを可視化することによって、本来切れ目を持たせるべきところが密結合になっていないか、セントラルデータベースに格納すべきデータがシステム固有のデータベースとして点在していないかなど、SOA化に当たって手をつけなければならない対象があぶり出される。

一方、標準化については、ハードウェアや採用製品といったシステム基盤の標準化も必要であるが、SOA化に向けてはセントラル

データベースとフロント系システム、あるいはバックオフィス系システムとのデータのやり取りにかかわるインターフェースを標準化する必要がある。これは、フロント系システムのアプリケーションソフトが商品単位やサービス単位に構成されるのに対して、バックオフィス系システムは企業内の組織単位と結びつきやすいからである。したがって、データの取り扱いに関して基準とする時間や単位が異なるため、データへのアクセスルールを定めておかないとセントラルデータベース自体が複雑化し、管理が難しくなる。このための標準化が、業務改善や維持管理を容易にするという点でもその意義は大きい。

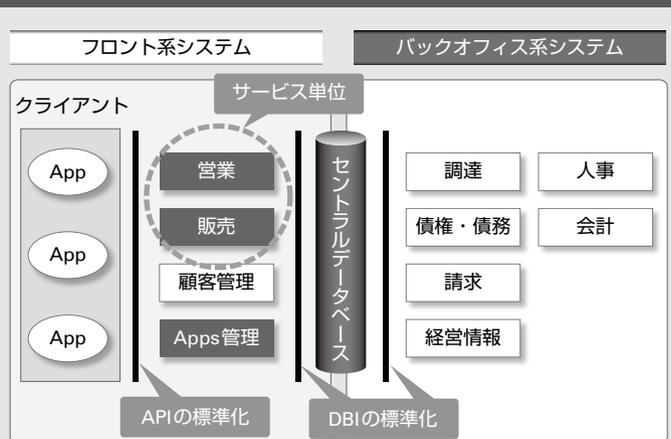
また、サービスを提供するアプリケーションソフトにアクセスするためのインターフェースを標準化し公開することで、情報システムの利用者である顧客や社員が利用するクライアントアプリケーションソフトを自由につくることができ、情報システムの利用率が高まって、結果として多くのトランザクションを生む土壌ができ上がると考えられる。

(2) 開発方式

開発方式は現在でもウォーターフォール型やスパイラル型、アジャイル型など複数存在し、情報システムの特性によって使い分けられている。しかし、Gen-Y時代に入るとアプリケーションソフトのライフサイクルが短くなることから、短時間での開発を実現する開発方式を身につけなければならなくなる。一般的に情報システムの開発は、品質（Q）、コスト（C）、納期（D）の3つの条件の優先順位を定めて計画を策定する。金融機関では、

$$Q \gg C \geq D$$

図3 SOAを意識した情報システム構成イメージ



注) API : アプリケーション・プログラム・インターフェース、App (Apps) : アプリケーションソフト、DBI : データベース・インターフェース

の優先順位が一般的であり、流通やサービス業など売上高におけるIT投資額が1%未満の業種では、

$$C \geq D > Q$$

となることが多い。これがGen-Y時代になると、顧客向けのサービスは、

$$D \geq C > Q$$

に変化すると考えられる。すなわちGen-Y時代とは、他社に先駆けてサービスインして少しでも先行者利益を確保することを最大の目標とし、サービスがコモディティ化（日用品化）した瞬間に新たなサービスを投入するというサイクルでビジネスを成長させていくモデルに変化する。

このモデルにおいては、多機能・高品質な情報システムは全く意味をなさない。ある程度の水準の品質であれば、あとは頻繁なアップデート（改修）により機能や品質を徐々に高めていく戦術を取る。このスピード開発の究極の期間として、開発の意思決定をしてからリリースまで最終的に72時間になるのではないかと筆者は考えている。

現在、このモデルに一番近い業態は携帯電話のキャリア（通信事業者）である。複雑な多数の料金プランによる割引競争は、まさに「浮気な」Gen-Yがメイン顧客である携帯電話のキャリアならではの動向といえる。2010年の「学割サービス」は、4月に中学や高校への入学を控えた学生向けのプランのサービスを2月に開始する必要があった。この新サービスを他社に先駆けて1月下旬に発表したA社がサービスインしたのは2月上旬であった。A社に遅れること1週間でB社が対抗サービスを発表し、2月1日にはサービスを開始した。発表からサービス開始までおよそ3

日間である。さらにB社の発表に遅れること1週間でC社が対抗サービスを発表し、翌日の2月4日にはサービスを開始した。

結果、一番最初に発表したはずのA社のサービス開始が一番最後となってしまった。C社のケースは、業務を現場に展開するスピードの速さの勝利といえるだろうが、B社の場合は業務を現場に展開するスピードと情報システム開発のスピードを同期させながら進めた好事例といえる。B社のケースは実際に72時間で情報システムを開発したのではなく、事前に今後想定されるサービスを準備しており、A社が発表したサービスの内容を受けて初めてB社の対抗サービスが確定したことを考えると、B社にはスピード開発の土壌がすでにそろっていたといえるだろう。

スピード開発を実現するには、プロジェクトの粒度を従来の考え方から変える必要がある。たとえば、従来ならば1つとして組成したプロジェクトを20個のマイクロプロジェクトにすることで、1つのマイクロプロジェクトが稼働するまでの時間を短縮することが可能となる。また、従来の情報システム開発においては、工程ごとに設計書や計画書などのドキュメントを多数作成し、レビューを重ねることで品質を確保したり、WBS（Work Breakdown Structure：作業分解図）による進捗管理をしていたが、いくらマイクロプロジェクトにしたからといって、これらすべてを同じようにこなしていたのではとても時間が足りない。一部のドキュメントの作成などいくつかの手順は後回しにしなければならない。ただし、プロセスの証跡が求められる金融機関では、手順の後回しができないため、スピード開発は適さないといえる。

(3) 利用技術

ライフサイクルが短くなるなかで、コストを抑えた情報システムを構築するためには、開発期間を短くする、すなわち開発量を減らすことを考えなければならない。そのためには、パッケージ製品を活用したり、外部サービスを活用することで自社開発量を減らすことになる。ガートナーの調査によると、日本のSaaS（ソース：Software as a Service、サービス型ソフトウェア）市場は2010年から14年の4年間の平均成長率（CAGR）は12.1%で、14年の市場規模は484億円になると予測されている。日本のITサービス市場全体の伸び率が毎年平均1%であることを考えると、大きな成長領域であることがわかる。

海外でも中堅企業を中心に、すでにこの流れが定着化する動きを見せている。米国でヘルスケアサービスを事業とするS社は、新たなCIOを迎え、外部サービス（SaaS）を積極的に活用してITコストを低減した。同社のCIOは自社開発に対してこのようにコメントしている。

「自分でつくればリスクもあり、それを維持管理しなければならない。自社開発では、バージョン1をつくると、通常バージョン2がリリースされることはない。なぜなら、バージョン1を維持管理するのに忙しいからである。バージョン2や3に移行する金と時間がない」

また、外部サービスを利用しないことのデメリットについて、以下のようにコメントしている。

「もしSaaSを使っていなければ、ITスタッフがあと10人必要である。うち半分はハードウェアを含めたインフラの維持管理に充てな

なければならない。残りの半分はアプリケーションソフト開発と維持管理に充てることになるだろう。そして今、SaaSで実現している機能の30%程度しか完成していないだろう」

この新CIOのもと、S社は情報システムの開発方法を大きく変えたことで、CIO就任後1年半で、従来からのITスタッフの75%が退職することになった。これまでのメインフレームでのウォーターフォール型の開発に慣れきっているマインドセット（心構え）と、新CIOが求めるマインドセットが大きく異なったためである。

このS社の事例のように、Gen-Y時代に向けては、外部サービスを積極的に利用した情報システムの開発は一つの解として有効と考えられる。しかし、人材の流動化が米国ほど激しくない日本では、ITスタッフのマインドセットを切り替えないと生産性が上がらず、コストも削減できないという結果につながる。このように、日本のIT部門が解決しなければならない課題はまだ存在する。

(4) 開発体制

企業の成長に貢献するIT部門は、Gen-Y時代に向けてどのような組織になるべきであろうか。それには、受け身体質になりがちなIT部門が自立的かつ自律的な組織になることが求められており、そのためには2つのコラボレーション（協業）ができる開発体制を構築しなければならない。

1つは、IT部門とITベンダーのコラボレーションによって新サービスの開発体制を構築することであり、これの実現により事業部門にビジネス価値を提供することができる。このコラボレーションが求められる背景とし

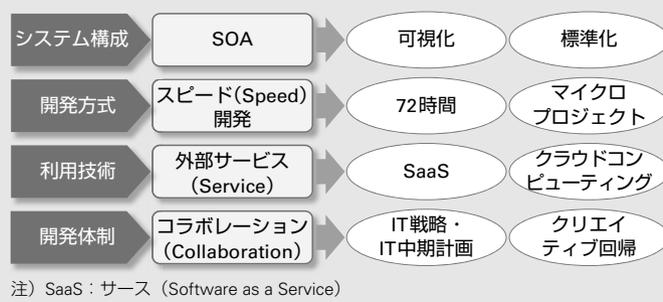
て、事業の拡大に伴って自社の情報システムが大規模化・複雑化し、IT部門は情報システム全体に精通する人材を持つことが困難になっている点がある。また、前述のようにITコスト削減や開発スピードを上げるためには、パッケージ製品や外部サービスの活用は避けられない。もはやIT部門単独では新サービスの開発どころか、自社の情報システムを構築・維持していくことさえも困難な状況にあるといえる。

この課題を解決するには、ITベンダーと良質のパートナー関係を構築し、コラボレーションによって情報システム全体をカバーしていくという視点から、自社のITをマネジメントする組織に変貌させていくことが肝要と考える。

もう1つは、IT部門が事業の展開スピードの足かせとならないように、経営層や事業部門と一体になった情報システムの開発体制を構築することである。Gen-Y時代には、ITによるビジネス価値の提供が常に要求されるようになるが、ITだけでビジネス価値が創造できる領域は限定的であり、その価値は経営層や事業部門とのコラボレーションによって創造する必要がある。たとえばIT部門が、経営層に現在の自社のビジネスの状況をタイムリーに示すことで経営層の意思決定のスピードを上げるよう支援し、事業部門に対しては営業活動のチャンネルを広げ、新サービスを提供することでトップラインを伸ばす支援をする。

この2つのコラボレーションを実現する開発体制を構築するに当たって、IT部門が考慮すべきポイントは2つある。1つは、IT戦略やIT中期計画が経営や事業部門とIT部門のコ

図4 次世代の情報システムは「3S+C」



ラボレーションを実現する内容を記した成果物になっていること、もう1つは、IT部門がクリエイティブな業務に回帰することである。

IT部門にインタビューすると、以前のIT部門には活気があり、新しい技術を使って情報システムをつくり上げる楽しさがあったが、現在は事業部門からの要請に応えるだけで精一杯で、かつトラブルを起こせないというプレッシャーのなかで情報システムを構築しているため、ストレスが大きく業務は楽しくないという声が聞かれる。コラボレーションを単なる掛け声だけにしてしまうと、パートナーとなるITベンダーがIT部門のストレスのはけ口になるおそれもあり、それではIT部門は崩壊するのではないかという危機感を強く感じる。これを回避するためにも、IT部門はITのマネジメントだけでなく、以前のようなクリエイティビティを取り戻すことが重要な要素となってくると考える。

ここまで、Gen-Yが主力ユーザーとなる時代の情報システムのあり方を4つの視点で論じてきたが、キーワードは「SOA」「スピード(Speed)開発」「外部サービス(Service)」「コラボレーション(Collaboration)」の「3S+C」である(図4)。

Ⅲ Gen-Y時代に向けた 企業のIT戦略

1 情報システムがマネジメント できなくなる日

2000年代初めから、ITマネジメントの分野は、IT戦略、IT投資管理、IT組織管理、情報システム管理——の4つの分野に体系化され、現在この考え方は広く普及しているといつてよい。2010年以降20年に向けたトレンドでは、ITコストの削減要請は継続され、情報システムはさらに複雑化していくと考えられる。なかでも個々の開発プロジェクトは

マイクロ化し、短時間でのスピード開発が進んでいくことを想定すると、従来のドキュメントとレビューを中心としたプロジェクトマネジメントの方法では、ライフサイクルの短いプロジェクトに対しても多くの時間を必要とし、そのための管理コストの比重も大きくなる。そのため、いくつかの手順の簡略化を考える必要が生じてくる。

従来のプロジェクトマネジメントは、開発工程が上流から下流まで定められているウォーターフォール型の開発モデルをもとに成熟度を高めてきたが、Gen-Yが主力ユーザーの時代になると、スパイラル型やアジャイル型の開発スタイルが増加することが予想される。そのため、従来のプロジェクトマネジメントの手法でプロジェクトをコントロールすることは難しい。システム全体を見れば、ウォーターフォール型で開発する情報システムとスパイラル型・アジャイル型で開発するシステムとが混在することになるため、IT部門は、それぞれの開発スタイルに適したプロジェクトマネジメントを使い分けてコントロールするようなスキルを身につけなければならない。

一方で、変化の少ない業務や金融機関のように、品質を担保しなければならない情報システムに対しては、従来型のITマネジメントが引き続き有効である。すなわち、自社の情報システムのなかで、従来型でマネジメントするシステムと、Gen-Y時代に向けてスピードとコスト優先でのマネジメントを行う情報システムを選別しなければならない。第Ⅱ章においてフロント系システムとバックオフィス系システムという2つのカテゴリーに分類したが、フロント系システム群はスピード

表2 ライフサイクルによるマネジメントのウェイトの違い

	旧来型開発	72時間型開発
進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> 成果物定義 WBS (Work Breakdown Structure : 作業分解図) 作成 	<ul style="list-style-type: none"> タスクのパターン化 チェックポイントによる進捗確認
品質管理	<ul style="list-style-type: none"> 設計レビュー 品質管理項目 品質分析 	<ul style="list-style-type: none"> 最終レビューのみ バグの解消
コスト管理	<ul style="list-style-type: none"> 管理費目定義 コスト実績収集、予実績管理 	<ul style="list-style-type: none"> 時間内で終われば追加コストなし
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 予見リスクの洗い出し リスクのモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> リスクが発現すれば、次の72時間に対応
課題管理	<ul style="list-style-type: none"> 課題管理手順定義 課題の消し込みモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 同左
変更管理	<ul style="list-style-type: none"> 変更要求管理 WBS、コストへの反映 	<ul style="list-style-type: none"> 変更要求管理のみ

表3 少数精鋭チームの組成にかかわる試算

	インハウス型		アウトソース型	
IT組織規模	100人		20人	
IT人材構成	企画・管理	10%	企画・管理	60%
	インフラ	20%	インフラ	10%
	APL開発	70%	APL開発	30%
新サービス対応	12~13人		1、2人	
備考	IT投資比率から、新規：現行=3：7 新規のうち60%が新サービス対応と想定			
少数精鋭チーム構成	プロジェクトマネージャー	1人	チームリーダー	2人
	サブリーダー	4人	パートナー	6人
	チームリーダー	8人		
	パートナー	24人		
備考	チームリーダー：パートナー=1：3			
少数精鋭チーム数	8チーム		2チーム	

注) APL：プログラミング言語の一種

とコスト優先のマネジメント、バックオフィス系システム群は従来型のITマネジメントというように、システムのライフサイクルによって分類することが一つの解決策となりうると考える。このとおりであれば必ずしもプロジェクトがうまくいくわけではないが、両者の特性の違いは十分に配慮する必要がある。表2にライフサイクルによるマネジメントのウェイトの違いを表してみた。

2 Gen-Y時代の情報システムに向けての課題と対処

ここまで、Gen-Y時代の情報システムの姿について論じてきたが、実現に向けてはまださまざまな課題が残されている。

1つは、開発者の確保である。開発スピードを高めるためにプロジェクトを「細切れ」にしたマイクロプロジェクトにした場合、企画と開発でチームを分けていたのでは、両者の認識を合わせる間に時間切れとなってしまう。また開発においても、IT部門とパートナーで役割分担をしていたのでは、打ち合わせとレビューに大半の時間を費やすことになってしまう。そのため、企画・開発一体となった「少数精鋭」型のチーム編成が求められることになる。開発経験のある人材が不足している現状のなかで、この少数精鋭チームをどれだけ編成できるかによって、スピード開発への対応力に差が生じることになる。

インハウスでの開発かアウトソース中心かによっても、スピード開発への対応力は異なってくる。試算してみると、IT組織100人体制のインハウス開発の場合は、少数精鋭チームが8チームほど組成可能である（表3）。

一方、同20人ほどでアウトソース中心の開発の場合では2チームほどしか組成できない。この少数精鋭チームの人材をいかに早く確保し、チーム数を増やしていけるかが企業の成長スピードにも影響を与えることになるといえよう。

もう1つの課題は、外部サービスやパッケージ製品を活用したシステム構築へ転換していくためには、有益（と思われる）サービスを積極的に採用することができる「目利き」の能力を手に入れることである。米国のSaaS利用のS社の事例で見たように、これまでの自社のシステム開発の制約にとらわれない発想を活かす組織に転換しなければ、目利きは育たない。そのためには、経営層がITの利活用について真に理解を示し、リスクテイクできることが求められる。

最後に、本稿で示したGen-Yが主力ユーザーとなる時代の情報システム像は、近い将来確実にやってくると推測される。開発体制や目利きなど人材の育成を考えた場合、その準備にかけられる時間はあまり多くない。自社の情報システムをあらためて再点検し、不足している準備が何なのかを確認し、競合他社に先駆けて手を打っていくといった判断が求められていることを、CIOを含めた経営層は認識すべきである。

著者

古川昌幸（ふるかわまさゆき）

システムコンサルティング事業本部事業企画室長兼
戦略IT研究室長

専門は経営戦略を実現するためのITを活用したイノベーション、およびITマネジメント、情報システムのグランドデザインなどのコンサルティング

グローバルマーケティング組織改革

新興国ニーズを捉えグローバル成長シナリオ実現を支える仕組み

青嶋 稔



久保田洋介



CONTENTS

- I 日系製造業が抱えている課題
- II マーケティング組織改革の先進事例
- III グローバルマーケティング機能に求められること
- IV グローバルマーケティング機能確立のための各組織の役割
- V グローバルマーケティング機能強化に向けて

要約

- 1 世界経済の重心が新興国にシフトしている市場環境の変化を受け、日系製造業は、商品企画・開発機能の現地化や、製品事業軸経営と地域軸経営のバランス化、現地でのサービス展開に伴うマーケティング機能の強化など、グローバルマーケティング機能の再設計の必要に迫られている。
- 2 そのなかで、新興国事業で高い成長を実現しているシーメンス、ソフトウェア統合のノウハウを全世界で標準化することでソリューション事業の横展開を進めるIBM、顧客層軸でグローバルに市場展開する米国情報機器会社A社の事例は示唆に富む。
- 3 マーケティング組織のグローバル化への改革の方向性には、①複数の事業部門を横断する事業開発機能、②地域に軸を置いたマーケティング機能、③地域での成功事例を他地域に横展開するためのプラットフォーム機能——がある。
- 4 グローバルマーケティング機能確立していくためには、①本社のグローバルマーケティング機能、②地域統括会社、③事業部門——の3つの役割を明確に設計しなければならない。
- 5 グローバルマーケティング機能強化のためには、①グローバル人財ローテーションによる人財育成、②本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門が参画するグローバルマーケティング会議の開催、③地域統括会社長の権限強化と責任・権限の明確化の仕組み——が必要となる。

I 日系製造業が抱えている課題

世界経済の重心は、中国やインドを中心とした新興国に移っている。また、日系企業のグローバル化の発展段階も、世界戦略商品のグローバル展開という従来のステージから、対象とする地域や価格帯の拡がりによる市場拡大に伴う、より細分化された仕様の商品によるグローバル展開のステージへとシフトしている。

こうした市場環境の変化を受け、日系製造業は、商品企画・開発機能の現地化や、製品事業軸経営と地域軸経営のバランス化、現地でのサービス展開に伴うマーケティング機能の強化など、グローバルマーケティング機能の強化と再設計の必要に迫られている。

1 商品企画・開発機能の現地化

新興国の勃興により企業の地域別売上高構成は大きく変化しており、今後もその傾向が続くことになろう。販売というバリューチェーン（価値連鎖）の川下の比率が変化することに伴い、マーケティングや商品企画、開発、調達、生産、物流という川上の各バリューチェーンの見直しが必要となっている。

果たして商品企画・開発拠点は、日本を中心とした先進国立地でよいのだろうか。自動車や家電業界では、中国やインドなど主要新興国市場でのマーケティング、商品企画・開発拠点の設立がすでに進んでいる。他の業界の企業にしても、両業界がユーザーの地域性嗜好が高い特殊な事業だから新興国市場での現地化を進めざるをえないのだ——と、他人事として見てはならないと思われる。

多くの企業に共通するグローバル化の悩み

は、新興国での事業拡大に際して、ローコストのものづくりと品質のバランスをどのように実現するかである。従来、日系企業は商品品質の高さを強みとしてきたが、現在は、ローコスト化のために品質という聖域にどの程度メスを入れるべきなのかという、高度な問題意識が求められているのである。

その問題解決には、新興国で成功している欧米や韓国企業を中心とする競合他社がどの程度の品質で市場シェアを獲得しているのかを調査し、新興国のユーザーが許容する品質はどのレベルなのかというマーケットイン（ニーズのくみ取り）での品質基準が構築できる体制が求められる。

2 製品事業軸経営と地域軸経営のバランス化

個別の製品事業部の壁を取り払い、複数の事業を横断して市場開拓を強化していくことの必要に迫られている企業は多い。

たとえば、インフラ系製造業では、現地の中央政府や地方政府との関係構築や働きかけが重要となるが、そうした機能は、個別事業単位ではなく、地域という軸で事業横断的に進めるのが有効であるケースが多い。

海外展開の進捗が事業部ごとに異なる企業では、海外展開で先行する事業部の人脈やノウハウを地域軸という斬り口で水平展開していく必要もあろう。新興国を中心に市場が存在していることがわかかっていても、事業部単独の海外展開であったことからなかなか成果が上げられず、欧米韓などの海外勢に市場シェアを奪われている企業も多い。

特に新興国での事業はリスクも大きいため、事業部任せとせず、全社単位あるいは地

域軸でリスクテイクしていく体制を構築しなければならない。

3 製品輸出から現地サービス展開に伴うマーケティング機能の最適化

日系企業ではこれまで、欧米を中心に、自社の主要市場を見てから製品開発をし輸出するという日本発のグローバル化が中心であった。しかし前述の新興国市場の拡大とともに、さまざまな業界で現地でのサービス化が進んでいる。

たとえば事務機業界では、複写機やプリンターの製品輸出というビジネスモデルから、各国に応じた機器の最適配置やIT（情報技術）サービス化に変わってきている。それに伴い、日本本社がグローバル全体を一極的に所掌するマーケティング機能には無理が生じ始めている。それに対応するには、現地統括会社のマーケティング機能を強化してサービス化を推進すると同時に、日本本社のグローバルマーケティング組織は、サービス化に成功している地域のノウハウをグローバル規模で共有化し、それを他地域に横展開するという機能を強化しなくてはならない。

製品の販売であればその輸出入はわかりやすいが、形のないサービスの他地域への横展開となると一筋縄にはいかず、高度なマーケティング機能が求められる。

また、重電などの業界でも機器の輸出にとどまらず、EPC（Engineering、Procurement、Construction）と呼ばれる現地での設計、調達、建設といった付帯ソリューション（課題解決）提供の要求が高まっている。EPCには高度なプロジェクトマネジメントが欠かせず、そのノウハウは、単独の事業部や地域に

閉じることなく全社で共有化されるべきで、それには本社グローバルマーケティング組織が中心となってノウハウの水平展開を押し進めていく。

一方、調達の領域では、現地サプライヤー（供給者）のネットワーク開拓なども事業部と連携する形で本社グローバルマーケティング組織が推進し、奏功している企業もある。製品輸出だけでなくサービスの現地展開に伴い、日系製造業にはマーケティング機能の見直しと強化が求められている。

II マーケティング組織改革の先進事例

1 新興国ニーズに徹底的に密着し、商品企画・開発と密なる連携をするシーメンス

ドイツのシーメンスは市場密着型のマーケティングを展開している。同社の本社は現地に根を張った各地域統括会社を通してマーケティングを展開している。地域統括会社が地域密着型のマーケティングを展開して顧客ニーズ・現地ニーズを徹底的に探索・分析し、現地発の商品企画と開発を行っているのである。

日系企業の場合、通常は高い製品仕様を前提に開発するが、シーメンスは製品仕様を、

- M1：超ハイエンド製品仕様・プロジェクト
 - M2：先進国向け仕様
 - M3：BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）など新興国向け仕様
 - M4：低所得層であるBOP²¹向け仕様
- の4段階に分けている（表1）。つま

り、同社は現地に根差したマーケティングを展開することで、現地ニーズを見極め、それにより展開する製品仕様を決定しているのがある。

また、シーメンスは「シーメンスワン」という大型の横断型事業により、各地域においても事業横断的なマーケティングを展開している。これは、ドイツ本社が重点地域をグローバルに決定し、たとえば中国の上海などの重点地域に対して、事業部門単独では展開できない事業横断的な大型案件を、全社プロジェクトとして展開していくものである。

同社は中長期戦略策定プロセスとして「メガトレンド」を策定し、世界で起きる変化の潮流を、

- ①都市化
- ②高齢化などの人口動態
- ③地球温暖化に代表される気候変動
- ④世界貿易額増加とグローバル企業の増大などのグローバル化

——の4つの視点で15年程度先まで捉えている。そのうえで、自社の市場はどこにあるのか、市場機会はどこにあるのかを捉えている。

メガトレンドのなかでシーメンスが着目しているのは、都市化と人口動態、グローバル化の動きである。人類の平均寿命は46.4歳（1950年）から72歳（2025年予測）と高齢化し、それに伴い世界の医療需要は増加すると見ている。また、2010年に69億人だった人口は、2025年には80億人に増加し、その95%が途上国の増加で、30年には60%の人が都市部で生活すると予測している。

こうした予測に基づき同社が力を入れているのが、BRICsを中心とする新興国向けの医

表1 シーメンス製品仕様セグメント

M1	<ul style="list-style-type: none"> • 先進国向け、または高品質を要求し、かつ支払い能力のある企業向けに、最高品質の製品とソリューション（課題解決）を開発、製造、販売する。対象市場は先進国および高度なプロジェクト
M2	<ul style="list-style-type: none"> • M1と同じくハイエンド製品を開発、製造販売する。対象市場は先進国であるが、その他の国の場合では、高仕様を要求する階層や政府系プロジェクトが対象
M3	<ul style="list-style-type: none"> • SMARTの主要対象市場。国別では新興国、特にBRICsに重点を置く。シーメンスが新興市場として認識する国・地域は、中国、中央アジア、インド、ロシア、ブラジル、その他の中南米諸国、東欧、中東、アフリカ • SMART向け製品として予算が制約される顧客である場合は「M3」に該当 • しかし、先進国向けにもSMART仕様の製品を販売し、オプションを追加してグレードアップできる拡張性を備えている
M4	<ul style="list-style-type: none"> • 新興国にもBOPに該当する農村や地域が多数ある。今後は所得増加と都市化、生活水準の発展を期待できる中国、インド国内などBRICsや低所得国の農村部に比重を置く

注) BOP：ボトム・オブ・ピラミッド（稿末注1参照）、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）、スマート（SMART）：Simple, Maintenance Friendly, Affordable, Reliable, Time to Market（簡単、メンテナンスがしやすい、安価、高い信頼性、需要にタイムリーに対応し供給）

療機器事業「スマート（SMART）」である。

スマートとは、Simple, Maintenance Friendly, Affordable, Reliable, Time to Market（簡単、メンテナンスがしやすい、安価、高い信頼性、需要にタイムリーに対応し供給）の略である。

前述のように、シーメンスは製品の仕様基準をM1からM4までに分け、M3を新興国向け製品仕様と定めている。特に医療機器は、上述のように高齢化と都市化のトレンドを受け、新興国での戦略事業となっており、中国、インドを中心にスマート戦略を展開している。

同社のグローバルマーケティング上、重要な役割を果たしているのがコーポレートテクノロジー（研究開発部門）である。コーポレートテクノロジーは中国やインドなどに開発拠点をもち、中国であれば農村部の診療所のニーズを徹底的に調査し、現地ニーズに対応

してCT（コンピュータ断層撮影）スキャナーの単価を低減するなどし、中国における医療機器事業でスマートを中心に高い成長を遂げている。

こうしたマーケティング活動が示唆するのは、ドイツ本国から地域のニーズを手探りで調査し、それを基に本社が商品を企画・製造して輸出、現地は販売とマーケティング活動に専念するということをしていたのでは、急変する新興国で市場シェアが取れないということである。

需要の中心が先進国から新興国に移っている現在にあっては、グローバルマーケティング活動は、商品企画・設計開発と密に連携する必要がある。つまりシーメンスの事例は、マーケティングと商品企画が共に現地に密着した形で地域ニーズを把握し、それを迅速に製品仕様落とし込んで設計し、短期間のうちに量産するといった体制でないと、グローバルマーケティング展開はできないということを示している。

また、同社は、前述のようにシーメンスワゴンという大型事業においては、事業部門横断的なテーマ開発を地域軸主導で行っている。今後大きく成長が見込まれる新興国の都市開発などの重点戦略を本社のコーポレートテクノロジーが策定し、コーポレートテクノロジーの出先である地域統括会社にシーメンスワゴンの地域実行チームを組成する。

こうした事業では現地政府の有力人財との人脈形成など、個別の事業に閉じずに事業横断的な取り組みがなされ、それにより、シーメンスが持つエネルギー、インダストリー（FA〈ファクトリーオートメーション〉）、交通システム、照明事業）、ヘルスケア（医

療）といった分野横断的な事業開発が実現している。

2 ソリューション資産を全世界で標準化する仕組みを構築したIBM

グローバルマーケティング機能を展開するうえで多くの企業の課題となっているのが、先進国を中心に比率が高まっているサービスやインテグレーションの成功事例を、地域の横展開にいかにつなげていくかである。

製品を販売するだけではなく、サービスの比率を上げていくことは、多くの製造業でも戦略目標となっている。つまり、モノだけ売るのではなくサービスも含めて販売するという戦略である。

IBMはグローバルで転用できるソリューション資産について、その開発コストを米国本社が一部負担すると引き換えに、各地域会社は開発投資効率を上げるために、本社にソリューションアイデアを積極的に開示する仕組みを持っている。これは「グローバル標準資産認定」と呼ばれる制度で、地域会社はその地域の顧客ニーズを捉えつつ、そのソリューションを他地域に横展開できる可能性があれば、本社に対してソリューション開発申請をする。本社は、グローバルで転用が可能なソリューションであれば、その申請をグローバル標準資産として認定し、開発コストを一部負担し、グローバルで見たときの開発効率を高めている。具体的事例に、日本IBMが開発した「zCT」（システム変更負荷軽減サービス）がある。

2008年10月、日本IBMは、メインフレームOS（基本ソフト）のバージョンアップ支援サービスとして、ミドルウェア更新・アプリ

ケーションソフト影響調査・移行テストなどをパッケージ化したzCTを発表した。

本社に対して日本IBM側は、このzCTは「バージョンアップが遅れているアジア諸国の顧客に横展開できること」をアピールし、本社からグローバル標準資産に認定されて開発費用の一部が負担されたことで開発は6カ月で完了し、コスト・時間ともに効率化・削減が実現した。

多くの製造業は、グローバルでのサービスの売り上げ比率を高めることを検討している。これは、本社事業部門単体の売り上げには入らない現地での売り上げ比率が高まることを意味する。グローバルマーケティング機能を高めるには、こうした現地サービスのカスタマイズ要望を集約する機能が必要になるが、かといって要望にすべて本社で対応していたのでは、顧客ニーズへの迅速かつ低コストでの対応は難しい。

共通のプラットフォームは本社事業部門が提供し、それを利用した地域向けカスタマイズで他地域への横展開の可能性があるソリューションは本社が買い取り、それを他地域へも展開しているIBMの事例は示唆に富む。

3 顧客層軸を徹底的に強化し、グローバルに地域横展開を進める米国情報機器会社A社

A社は情報機器事業を展開する米国系のグローバル企業である。そのユニークなビジネスモデルにより、短期間で高いグローバルシェアを獲得した。

同社の特徴は、顧客層軸でのソリューションを徹底したことにある。具体的には、米州、日本を含むアジアパシフィック、

EMEA (Europe, the Middle East and Africa: 欧州、中東・アフリカ) の地域統括会社内において、個別地域軸の統制は最小限とし、顧客層軸での地域横断的な展開を徹底している。

同社の製品はほぼ単一であることから、ソリューション顧客層は対象者の規模による区分となる。具体的には大企業(さらに業種別)、公共機関、中堅企業、一般消費者の4つの顧客層に分類される。

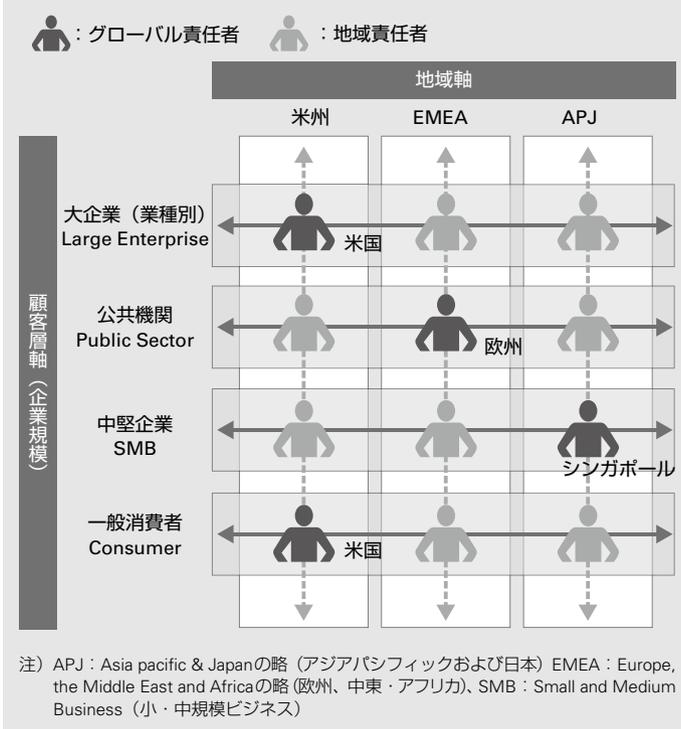
単一製品ということもあり、同社が得意とする中堅企業顧客層のソリューションには地域性がほとんどなく、インターネットと電話、訪問販売のクロスセルのビジネスモデルを横展開することが可能である。

中堅企業向けビジネスユニットの本部はシンガポールにある。アジアパシフィックに所属する日本法人のマーケティング人財は、日本法人社長へのレポートラインはほとんど持たず、シンガポールの中堅企業向けビジネスユニット長にレポートしており、グローバルに散在する中堅企業向けマーケティング人財の評価と人事権もシンガポール本部が握っている。

このようにA社が顧客層軸に重点を置くのは、企業規模別ソリューションが他地域に横展開しやすいということがある。単一製品のため同社に地域性の差異が少ないことは前述のとおりで、そのことから、地域ごとの特殊性を配慮して地域軸を強めるより、顧客層軸による他地域への横展開を重視するほうがよりメリットが大きいのである。

そのため、同社は地域横断のノウハウ共有を目的に、営業やマーケティングなど機能別の各責任者を集めてグローバル会議を開催し

図1 米国情報機器会社A社における顧客層別マーケティング組織



ている。これは単に成功事例を共有するにとどまらず、営業、マーケティングともに成績が良い地域がグローバル会議のホスト役となり、成績が悪い地域に対してノウハウを伝授しながら、成績が上がらない地域の底上げも図っている（図1）。

Ⅲ グローバルマーケティング機能に求められること

グローバルマーケティング機能を確立するには、

- ① 製品単品販売ではなく、サービスや他の商材と組み合わせてソリューションを展開する事業部門横断の大型事業開発機能
- ② 地域に軸足を置いたマーケティング機能
- ③ 地域での成功事例を他地域に横展開する

プラットフォーム機能
——を構築する。

1 事業部門を横断する 大型事業開発機能

先進国においては、製品単品販売から脱却し、サービスやインテグレーションを組み合わせた形で提供していかなければ、もはや競合他社と差別化するのは難しい。一方、新興国でも、製品単体のマーケティングでは顧客ニーズに十分な訴求はできない。

たとえば、新興国の病院建設需要は旺盛であるが、医療機器販売といっても、新規病院にどのような機器を設備していくべきかといった設備配置のコンサルティングから、病院全体のコンサルティングまで含めたニーズが強い。同じようにFAのニーズも、最終目的は生産ノウハウやライン設計にあり、FA機器を単体で導入するのではなく、どのようなライン設計にすれば生産性が高まるかといったコンサルティングも含めた機器販売に対するニーズが高い。

先進国であれば、設備投資に対するこうしたノウハウはある程度顧客側にあるため、顧客が仕様を決めることができるが、新興国の場合それは難しい。

グローバルマーケティング機能に求められることとして、単に製品単品を販売するだけではなく、顧客ニーズを理解し、顧客に対して設備投資の考え方や生産性を高めるための設備全体の設計機能まで提供する必要がある。

製品事業部門単独で海外展開すると、製品単品単位の事業展開にしかならない。しかしながら、複数製品でグローバル化をする場合

は、製品同士を連携させることでソリューション力が強化されたり、各製品事業部門の販売やサービスを共有化することによって事業基盤が強化されたりと、製品単品で海外展開するよりも多くの売り上げを期待できるケースも多い。

複写機メーカーの製品である複写機、プリンター、ソフトウェア、大型のプロダクションプリンターなどは、ばらばらにマーケティングをしていたのでは営業効率が悪い。また、これらの機器は製品単品購入されるのではなくMPS（マネージド・プリント・サービス）と呼ばれる被写機のシステム運用まで含めて購入したいという顧客ニーズが強い。このような場合、製品事業部門別にグローバルマーケティング戦略を立案することはあまりにも効率が悪い。グローバルマーケティング機能のなかで、製品横断的なメニューの開発や大口顧客への提案促進など、新たな事業開発を行う機能が必要となるのである。

2 地域に軸を置いたマーケティング機能

グローバルマーケティング機能を構築していくには、製品、地域、顧客層といった3つの軸を置いて、そのなかでも地域軸を重点にする。特に成長著しい新興国は地域性が強く、その地域ニーズをいかに現地で理解し、それを商品企画と開発にフィードバックさせ、現地仕様の商品を迅速に提供できるかが非常に重要になる。

シーメンスのスマート事業やシーメンスワン事業は、地域に軸足を置いた活動である。またサムスン電子、LG電子の新興国での事業も、地域に軸足を強めに置いた展開が成功

図2 地域軸マーケティングと現地企画による現地ニーズ基点での商品開発

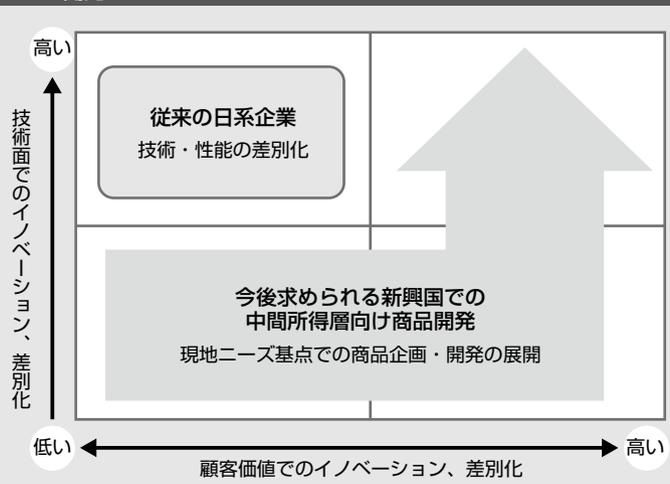
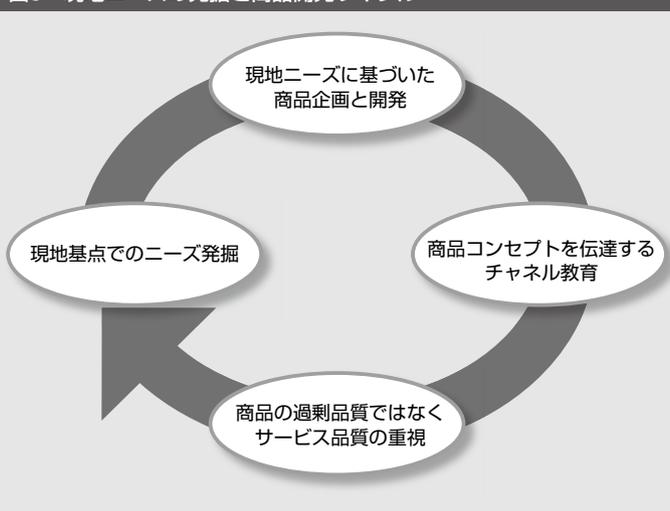


図3 現地ニーズの発掘と商品開発サイクル



の秘訣となっている。

また、新興国でのブランドの浸透は、商品ブランドではなく企業ブランドの浸透であり、それは同地域で事業展開していくための事業基盤である。たとえば、大手家電メーカーが商品別にチャネル開発をしていたのでは効率が悪い。ブランド投資・チャネル開発などは商品軸ではなく、地域軸を強く持つことによる横断的な事業でなければならない。

日系企業は技術面でのイノベーション（革

新)による差別化で市場を創造してきたが、今後は地域に軸足を置いた顧客ニーズ訴求、および顧客価値でのイノベーションで市場を創造し、差別化していく(前ページの図2)。現地でマーケティングと商品企画とが一体となって活動することによって、現地ニーズに基づいた商品企画と開発やチャネル教育、サービスのサイクルを回していく(前ページの図3)。

3 地域での成功事例を他地域に横展開するプラットフォーム機能

ある地域での成功事例がその地域だけにとどまることで、他地域への展開が実現せず機会損失が起こるケースは多い。

GE(ゼネラル・エレクトリック)が開発した新興国向けの小型超音波診断装置は、先進国でも販売したことで、新たな需要を生み出した。これにはローカル・グロース・チームと呼ばれる組織が新興国ニーズを深耕して製品を開発し、新興国で成功した製品を先進国の救急、災害現場、往診、僻地医療などにも展開、その後、先進国市場でのその実績を新興国市場にあらためてPRし、さらなる拡販に成功している。

地域の成功事例をその地域にとどまらず他地域に横展開するには、そうできるよう、カスタマイズの余地を残して製品を設計することと同時に、地域での成功事例を他地域に横展開させるための機能が必要である。

IBMのように他の地域で横展開の可能性があるカスタマイズ製品を本社が買い取り、標準資産として他地域への横展開を促進することも有効な仕組みである。

複写機メーカーは一般に、カスタマイズ可能なソフトウェアプラットフォームを機器上に載せている。カスタマイズを実施するのは現地であり、日本本社は現地でカスタマイズすることが可能なソフトウェアプラットフォームを提供しているだけである。

また、各地域の成功事例を本社が収集し、他地域に展開できる場合は、本社が他地域への横展開の旗振りをしている。

すなわち成功事例の横展開をするには、そのための機能、および現地ニーズに合わせてある程度カスタマイズできるプラットフォームの両方がなければならないのである。

IV グローバルマーケティング機能を確立するための各組織の役割

グローバルマーケティング機能を確立するためには、

- ①本社のグローバルマーケティング組織
- ②地域統括会社
- ③事業部門

——の3つの組織の役割を明確に設計しなければならない(表2)。

1 本社グローバルマーケティング組織の役割

複数製品の事業を有する企業の場合、製品単独でのグローバル化では顧客起点でのマーケティングの実現は難しくなっている。グローバル展開を実現するには、事業部門横断的な事業開発、成功事例を地域横断的に展開する地域横展開機能、事業部門に対する支援機能としての本社グローバルマーケティング組織——が必要となる。

本社グローバルマーケティング組織が担うべき機能は、

- 事業部門単独では難しい地域マーケティングに基づく事業横断的な事業開発の促進
 - 各地域での成功事例の横展開促進
 - 現地ニーズに対応したカスタマイズが展開しやすい、商品開発部門と連携したプラットフォームの構築
- などである。

地域軸での地域戦略も、地域統括会社の機能が立ち上がれば現地主導による展開も十分に可能であるが、グローバル化初期の段階では、本社グローバルマーケティング組織が策定支援をしなければいけない。つまり、グローバル化初期の段階では本社主導の展開となり、本社グローバルマーケティング組織は事業部門の背中を押しながら地域での事業展開を促進するとともに、地域統括会社が現地視点で地域戦略を策定することを支援しなければならない。

日本の家電メーカーB社は、本社グローバルマーケティング組織主催でグローバルマ

ケティング会議を開催し、地域統括会社長や事業部門責任者を一堂に集めて、地域軸での議論を行っている。

ここでは地域統括会社長が地域の市場動向および事業機会をプレゼンテーションし、その情報に基づいて、各事業部門が地域でどのように事業展開するのか、地域の個別大口顧客に対して事業部門が連携して展開できるソリューションは何かについて議論している。このグローバルマーケティング会議を通じて、事業部門最適の議論から地域での最適化、および地域内部でのリソース（経営資源）の共通基盤化を促進している。

一方、新興国での事業拡大は、グローバルでのカントリーリスクの管理レベルの向上を伴う。本社グローバルマーケティング組織は、世界各国・地域という観点から、自社の事業ポートフォリオ（配分）が適正なバランスになっているかに目配りする必要がある。特に鉄道や電力などのインフラ系やその他の受注型事業の製造業は、カントリーリスクと事業規模を管理する必要性が高まっている。そうした企業では、外部機関によるカントリー

表2 各組織と機能の関連

部門と機能	事業横断的事业開発機能	地域軸マーケティング機能	プラットフォーム機能
本社グローバルマーケティング組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業部門単独ではできない事業横断的事业開発テーマ決定と推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルからの各地域起点での顧客ニーズ変化の分析と重点地域の決定およびリソース割り当て 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業部門、地域統括会社との連携による、地域ニーズに対応できるカスタマイズ可能なプラットフォーム機能の構築 ● 成功事例の横展開
地域統括会社	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域における事業横断的事业開発テーマの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域での市場機会探索とマーケティングインテリジェンス機能^注 ● グローバルマーケティング会議における地域市場機会の提案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域におけるマーケティング調査などマーケティングインテリジェンス機能の共通事業基盤化
事業部門	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業横断的事业開発テーマに対するリソース（経営資源）提供 ● 把握できた顧客ニーズからの製品開発へのフィードバックと現地对応製品の企画 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点地域に対する現地へのリソース投下と地域統括会社と連携した現地ニーズの収集 ● 事業別の現地でのマーケティング機能の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各事業部門商品へのプラットフォーム開発と搭載

注) マーケティングインテリジェンス機能（顧客および見込み客）を理解するための情報の収集と分析を行う機能

ーリスクのスコアリングに加え、重点国については現地政府や金融機関へのヒアリングを通して各国のリスクを評価し、リスクが高い国に対しては目標利益率を高く設定したり、事業投資のシーリング（限度）枠を設定したりして、リスクとリターンのバランスを全社的に図る。

2 地域統括会社の役割

地域統括会社は地域マーケティングを展開する主たる組織である。地域統括会社は、本社グローバルマーケティング組織のまさしく現地の出先として機能し、本社として、事業に横串を通す共通基盤となる必要がある。

ブランド構築、地域でのマーケティング調査、チャンネル開発のための調査とチャンネル開拓機能などは、地域のシェアードサービス（間接業務の集約化）として展開しなければならない。

P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）が展開するGBS（グローバル・ビジネス・サービス）部門は、シェアードサービスだけではなく、マーケティング調査機能も提供している。GEのグループ企業である経営コンサルティング会社ジェンパクトも同様である。新興国を含め多くの国で事業展開をしていくためのグローバルマーケティング機能においては、マーケティング調査などを製品事業横断で行い、共通基盤化することが必要となる。また、地域の有力顧客との関係づくり、政府との人脈づくりなども共通基盤として地域統括会社が提供することが求められる。

こうした役割を、多くの日系企業では事業部門がばらばらに行っている。たとえばある事業部門が持つ政府との有力な人脈、共通化

できるチャンネルとの関係性、環境規制等への対応などが事業部門に閉じた経験となってしまう、他事業部門に活かされないという不効率が生じている。このような経験知は、事業部門に閉じることなく、地域で事業展開するうえでの共通基盤としなければならない。

コングロマリット企業のように複数事業を有する場合、新興国への展開が早い事業と遅い事業のパターンがある。あるコングロマリット企業では建設関係が最も早く、インフラと家電がそれに続き、情報システムは最後であることが多いという。こうしたケースでは、グローバル化および市場開発で先行する事業部門のノウハウや人脈をいかに次に続く事業に活かすかも重要となる。

3 事業部門の役割

事業部門は事業戦略を策定し、グローバル化を事業視点で進めることが役割で、事業軸での売り上げと利益の最大化をねらう。

事業と地域の採算責任は事業側のほうが強めのケースが多い。ただし、マーケティングにおいては地域軸を強めに持たせる議論と組織論とは一致しない。つまり地域に軸足を強めに置き、地域統括会社が予算を持って展開するとしても、最終的な事業責任は事業部門側が強いのである。後は予算作成とマーケティング計画作成プロセスのなかで組織間で協議をしながら、地域での目標設定をしていくことになる。

予算は各事業部門単位で策定されながらも、全社としてのこうした大型テーマを地域に落とし込むプロセスのなかで、地域での事業別予算とテーマに割り振ることが大切である。

この段階でのコンフリクト（利害衝突）が、マーケティング上でも目標設定のコンフリクトとなる。

事業と地域のマトリックス^{注2}のなかでグローバルな事業機会をいかに最大化するかが、グローバルマーケティング機能を設計するうえで最も重要な視点である。これまでの事業部門単独でのグローバル展開では勝ち残るのが厳しくなった今、グローバルマーケティング機能で求められているのは、地域での事業横断型、すなわち地域における軸足を強めることである。

こうしたなかで、事業部門は単独事業での採算責任を持ちつつも、地域における事業横断テーマや事業横断的な事業開発にリソースを振り分け、事業部門単独ではできないストレッチング（柔軟）な成長領域をつくり出さなければならない。

つまり、マーケティングを自部門の商品視点から、グローバルな大口顧客や地域という顧客視点に置き換えて、地域別にカスタマイズが可能なソリューションプラットフォームの開発を行い、地域での事業横断的な事業開発テーマに対してエース人財を派遣しながら地域ニーズを吸い上げ、新しい製品開発へと活かす機能を持つのである。

V グローバルマーケティング機能の強化に向けて

事業と地域のバランスを図りながらグローバルマーケティング機能を強化するには、

- ①グローバル人財ローテーションによる人財育成
- ②本社グローバルマーケティング組織、地

域統括会社、事業部門が参画するグローバルマーケティング会議

- ③地域統括会社長の権限強化と責任・権限の明確化
——の仕組みが必要となる。

1 グローバル人財ローテーションによる人財育成

前述した事業と地域間での目標設定にはコンフリクトが生じるが、こうしたなか、地域と事業のバランスを図りながら事業全体の達成目標数字を地域別目標値と地域別重点事業開発テーマに落とし込むには、同一人財にそれぞれの機能を経験させることが有効な手段となる。つまり本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門間にグローバル人財ローテーションの仕組みを構築し、事業のプロ、地域のプロ、マーケティング戦略策定のプロを計画的に育成するのである。それぞれの立場が理解でき、地域や事業の個別最適ではなく、全体最適で戦略を立案できる人財を育成するには、こうしたローテーションの仕組みは欠かせない。

また、このようなローテーションをキャリアパスとして明確に定義し、優秀な人財に対してはグローバルローテーションによるキャリアパスを与えていく。

前述のように、シーメンスはシーメンスワンなどの事業横断的な大型の事業開発を地域で展開している。本社でのグローバル戦略に地域のこうした大型事業開発テーマが組み込まれ、それが地域統括会社の地域戦略に浸透し、地域拠点にリソースが優先的に配分されているのは、優秀な人財を本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門

の間に意識的にローテーションさせ、キャリア形成させていることが基盤となっている。

こうしたローテーション制度を幹部候補のキャリア形成にからめ、全社最適な戦略構築ができるグローバル人財を育成していくことが必要となる。

2 本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門が参画するグローバルマーケティング会議

本社グローバルマーケティング組織が主導するグローバルマーケティング会議も有効な仕組みである。本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社長、事業部門責任者が一堂に会し、グローバルでの市場機会、顧客の変化、ソリューションの組み立てを議論する場である。

ただし、こうした会議にありがちなのは、事業と地域の単なる情報交換に終わってしまうことである。何も決まらなければ会議としての有効性に乏しい。

議論を有効なものにするには、地域軸での市場情報収集と分析力が欠かせない。地域で競合他社がどう動いているのか、顧客はどうか変化しているのか、法律や規制がどのように変化していくのか——といった地域の事業環境変化を地域統括会社が把握し、地域から事業提案をさせるなどの会議運営上の工夫をすることで、事業部門責任者が地域の事業開発テーマに参画する意思決定がしやすくなる。

事業の最終責任、損益管理の中心的単位は事業部門が中心になるものの、新興国を中心にマーケティング機能を強化するには、地域での議論を意識的に強めなければならない。

そこでこうした会議体での議論の軸を地域における事業機会とすることで、事業横断的な事業機会を議論する場を意識的につくり出す。

3 地域統括会社長の権限強化と責任・権限の明確化

最後に地域統括会社長権限の強化が必要となるであろう。地域に軸足を置いたマーケティング活動を強化するには、地域ニーズに基づいた商品企画機能、開発機能、カスタマイズ機能を地域統括会社に持たせることも必要となる。

地域がそうしたリソースを持つということは、地域の採算管理を強めることである。また、事業採算責任をグローバルで持つ事業部門責任者に対するレポートラインが強いなかにあって、地域での事業を横断的に展開するには、地域統括会社長の権限強化は欠かせない。地域統括会社長の権限と責任を強め、地域での事業横断的な共通基盤の構築と事業開発を推進する。それには地域統括会社が売り上げ予算を持ち、地域内で展開する事業会社に対しての統括機能を持つことが必要となる。

地域統括会社は、マーケティング調査、情報システム、経理、人事などのシェアードサービス機能を提供するとともに、地域の政府や地域の大口顧客、チャンネル開拓における支援などを事業部門に対するサービスとして提供する。

地域統括会社長は、売り上げ責任を持つ代わりに事業部門に対する統括機能を有することで、事業部門単独の足し算以上の、横断的な事業展開による収益規模の拡大、共通事業

基盤としてのシェアードサービス機能による業務効率の向上を実現する。

しかしながら、社会インフラなど日本からの輸出が前提となる事業の場合、地域に収益責任を持たせることは難しい。ただし、こうした場合でも地域統括会社長の権限強化は必要である。地域に閉じた形で採算責任を持つことは難しくても、地域での共通基盤化や事業横断的な事業開発を行うことは、収益性・効率性を高めるうえで重要だからである。地域統括会社長の権限を強化しなければ、各地域の事業部門は日本の事業部門責任者のためにしか働かない。地域統括会社長の権限を強化すると同時に、地域統括会社は各事業部門に対して共通基盤となるサービスを提供することに責任を持たなければならない。

社会インフラのような事業でも、環境都市開発などにおいては、エネルギー、交通システム、エレベータ、制御システムなどを組み合わせた事業横断的な事業開発により、日系の製造業の強みを活かしたソリューション事業を開発することがより一層必要となってい

る。

注

- 1 BOPとはBottom of the Pyramid（ピラミッドの底）の略。開発途上地域にいる低所得者層を意味する
- 2 職能別、事業別、製品別、顧客別、地域別、時間別、プロジェクト別、ビジネスプロセス別などの異なる組織構造をミックスし、指揮命令系統を多次的にデザインした組織のこと

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士

専門は営業改革、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、事業構造改革、本社改革、精密・機械業界の事業戦略など

久保田洋介（くぼたようすけ）

グローバル戦略コンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略、海外統括・地域戦略機能設計、営業業務改革など

営業間接業務の効率化による 営業基盤強化

青嶋 稔



CONTENTS

- I 営業要員が抱えている営業間接業務問題——顧客ニーズの複雑化で営業間接業務が増加し、奪われる顧客訪問時間
- II 営業間接業務改革の実現に向けた課題——業務分別の難しさおよび顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処
- III 営業間接業務改革の事例——営業間接業務を集約しWebでサービス向上させたA社、集約化・標準化したB社、外部要員で業務のルール化・マニュアル化したC社
- IV 営業間接業務改革の方向性——業務仕分け、外部要員活用も含めた業務のマニュアル化と集約化、営業要員および営業間接要員の共通認識の醸成

要約

- 1 営業要員に求められる要件は高度化しており、より一層顧客課題の理解に努めることが必要であるが、営業要員は複雑化する顧客注文処理など、営業間接業務に多くの時間を取られている。一方で、営業間接業務は顧客サービスに直結している面が多く、営業活動から切り離すことが難しい一面も持ち合わせている。
- 2 営業間接業務改革に向けた課題には、①営業要員でなければならない業務と、営業間接要員もしくは外部要員でも可能な業務の分別の難しさ、②顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処——がある。
- 3 営業間接業務改革の事例としては、①営業間接業務を2拠点に集約化し、インターネットのWebサイトを立ち上げて顧客サービスを向上させた産業機械メーカーA社、②社長の強いリーダーシップのもと、事業部門ごとに営業間接業務の集約化・標準化をした総合商社B社、③既存顧客との業務をBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング〈外部委託〉）により明確にし、ルール化・マニュアル化を図った大手食品卸会社C社——がある。
- 4 営業間接業務改革の方向性としては、①営業間接業務の仕分け、②外部要員の活用も含めた業務のルール化と集約化、③営業要員と営業間接要員との間での業務に関する共通認識の醸成——がある。

I 営業要員が抱えている営業間接業務問題

顧客ニーズの複雑化で営業間接業務が増加し、奪われる顧客訪問時間

顧客ニーズが複雑化することにより、営業の最前線で営業要員が行うべきことは、顧客課題の理解、チームセリングを実現するための各チームメンバーとの提案シナリオの策定、外部アライアンス（提携）先との調整など、多岐にわたっている。

これに伴い、社内会議、ドキュメント作成、受注処理などの事務処理や、納入立ち会い、アフターフォロー等のサービスなど、営業要員が本来行うべき顧客訪問以外に割く時間の割合が高まっている。

また、自社商品のみならず、社内・社外の商品・サービスを組み合わせることが必要ともなり、営業要員が行わなければいけないこれらの営業間接業務は増加する傾向にある。

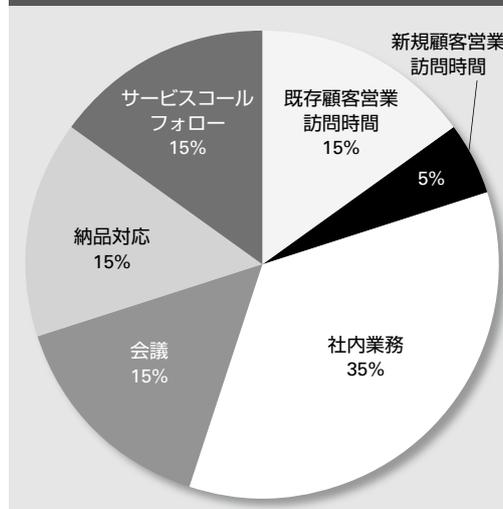
営業要員が本来行うべき顧客課題の理解や提案シナリオの策定、顧客訪問といった業務を遂行するには、営業間接業務をいかに軽減するかが重要な課題となる。

営業間接業務とは具体的には、顧客からの問い合わせ対応、見積もり作成、契約交渉、受注業務、注文受付後の商品手配、配送手続き、納入に関する業務、請求、回収業務、債権管理、在庫管理業務、発注、仕入れ、クレーム対応——などがあり、こういった業務の煩雑さから、営業要員の1日は社内業務に忙殺されることになる。

図1にもあるように、営業要員の顧客訪問時間は、1日の活動時間のうち20%（既存および新規顧客営業訪問時間）にとどまるケースもある。

この結果は、IT（情報技術）化により受

図1 産業機械メーカーの営業要員の1日（例）



注処理などの効率化を進めてきたとしても、営業要員がすべき社内業務（営業間接業務）が増え、実態として営業要員の顧客訪問時間が増えていないことを示している。営業生産性を高めるには、こうした状況を打破して営業要員の顧客訪問時間を増大させなければならない。

II 営業間接業務改革の実現に向けた課題

業務分別の難しさおよび顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処

営業間接業務改革の実現に向けた課題には、①営業要員でなければならない業務と、営業間接要員もしくは外部要員でも可能な業務の分別の難しさ、②顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処——がある。

1 | 営業要員でなければならない業務と営業間接要員もしくは外部要員でも可能な業務の分別

営業要員の営業間接業務は数多い。前述の

ように、顧客からの問い合わせ対応、見積もり作成、契約交渉、受注業務、注文受付後の商品手配、配送手続き、納入に関する業務、請求、回収業務、債権管理、在庫管理業務、発注、仕入れ、クレーム対応など、営業要員は多くの業務に関与している。

こうした業務は、本来、営業要員が行うべきものと営業間接要員で対応可能なものとに分別しなければならない。しかし、業務が明確にルール化・標準化されていないため、結局、顧客の状況を知っている営業要員だけしか対応できないものと分別されてしまい、結果として、営業要員の負荷が減らないケースが多い。

本当に営業要員でなければできない業務と、営業間接要員もしくは外部要員による対応が可能な業務を分別するには、業務の中身を精査する必要がある。

また、分別を進める前提として、業務のルール化・標準化をいかに進めていくのかも課題となる。営業間接業務を分別することの難しさは、業務のアウトプット（成果）が顧客サービスに直接つながっていることにある。したがって、顧客との過去からの取引条件なども十分に加味していかなければならない。

2 | 顧客サービスと業務効率のトレードオフへの対処

営業要員の営業間接業務を軽減していくために考えられるのは、シェアードサービス化（間接業務の集約化）による業務の標準化と集約化がある。しかしながら、上述のように営業間接業務は顧客サービスと直結しており、営業要員から切り離してしまうと顧客満足度のレベルが下がる可能性があり、特に集

約化の面で難しさを含んでいる。

実際、多くの企業がシェアードサービスを導入しているが、それらは人事・総務・経理業務が多く、顧客サービスと直結する営業間接業務への適用は難しい面がある。

たとえば、請求書は顧客別の様式であることが多い。締め・支払日・書式などの請求は、顧客とのやり取りで決められている。顧客指定の様式に合わせなければいけないことも多い。こうした場合、その業務を標準化・集約化することはそもそも難しいし、そうすると、顧客から見ればサービスの低下と受け取られがちである。

営業間接業務の効率化で常につきまとう難しさは、この顧客サービスと業務効率とがトレードオフの関係にあることである。何が顧客満足度をもたらすのかを、自社の業務負荷とコストとのバランスで考える必要がある。

納品業務における納品時刻ひとつとっても、その時刻を細かく指定できることが顧客満足度を高めるわけではない。こちらから時間幅（午前、午後など）をある程度設けて顧客と調整しても十分であろうし、そうすることが顧客満足度を下げるとは必ずしもいえない。そもそも配送時刻や納品に関する手続きなどは、顧客の時刻指定を細部まで受け入れてしまうと煩雑化していくので、納品時刻の標準を定めて顧客をそこに誘導することも考えられる。顧客のいうとおりにしては業務の標準化は難しく、その分、当然コストが上がり、そのコストは顧客に請求しなければならない。何が本当の顧客サービスなのかを考え直す必要がある。

また、たとえば顧客が使用している機器の消耗品の注文についても、顧客となじみのあ

る最寄りの拠点の営業要員や営業間接要員が処理すれば顧客にとって安心感にはなるが、これでは処理が分散し、人件費もかさむ。消耗品の緊急配送に営業要員が駆り出される場面があっては営業効率は下がってしまう。

本来あるべき顧客サービスとは、この場合は消耗品がなくなる前に届けることである。したがって、消耗品がなくなる前に供給する、もしくは消耗品を簡単に注文できる仕組みを構築することが顧客満足度向上になる。

受注処理に関しても、顧客の近くに拠点を設けてそこで処理すると、各拠点にその処理要員を配置し続けなければならない。こうした人件費は高い固定費となり、顧客への売上金額に販売コストとして乗せざるをえない。

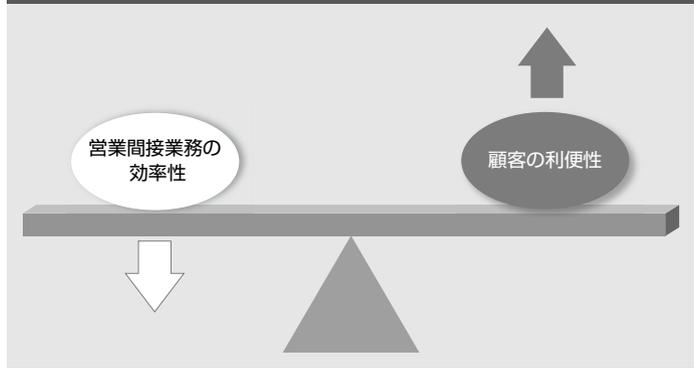
無料のままであれば、顧客は、なじみの営業間接要員（受注処理要員）への発注を継続するであろう。しかし、こうしたコストを「見える化」して課金化すれば、多くの顧客はコストがかからないほうを選択するはずである。

とはいえ、営業間接業務の効率化においては、顧客の利便性維持も考慮しなければならない。電話をしていつも同じことを繰り返さなければならない、取引履歴を知らない、自分の使用機器の説明しなければならない——というのでは、顧客の利便性は大きく下がってしまう。

営業間接業務では、業務効率性とサービス向上の両方のバランスをいかに取るかを常に考える。当然、理想は両方を向上させることである。

しかしながら、現実的には営業間接業務の効率を上げるには要員を集約化し、業務をルール化・標準化するなど、従来、顧客の利便

図2 顧客の利便性と営業間接業務の効率性のトレードオフ関係



性と思われていたことを犠牲にしなければならないケースもある。営業間接業務を効率化しながら顧客の利便性をいかに維持し、場合によっては向上させていくかを検討していかなければならない（図2）。

Ⅲ 営業間接業務改革の事例

営業間接業務を集約しWebでサービス向上させたA社、集約化・標準化したB社、外部要員で業務のルール化・マニュアル化したC社

1 | 産業機械メーカーA社

A社は、産業機械を製造・販売する大手企業である。同社の顧客満足度は高く、それを武器に高い国内販売シェアを獲得、かつ維持している。

A社の強みは、顧客の悩みをこまめに聞き解決する顧客接点力にある。同社はかつて、営業間接業務を都道府県に設置した営業所で処理していた。各営業所に受注処理をする営業間接要員を配置し、地域ごとに暖かみにあふれた対応をしていた。それが顧客接点力であり、顧客満足度につながっていた。

顧客の担当者を知る受注要員（営業間接要員）は、顧客の顔を思い浮かべながら、顧客

に設置されている機械のモデル名や設置環境を理解したうえで対応ができる。地域に根を張った受け応えやサービスは同社の強みでもあった。

しかしながら、こうした体制も各地域の受注が増加していれば許容されたが、成熟化した国内市場では売上成長が厳しくなり、受発注や請求・回収業務などの営業間接業務を地域の営業所で個別に処理しているのはコストが吸収できなくなった。

このときのA社の最大の悩みは、同社の強みである顧客満足度が何であるかを根源的に問い直すことであった。同社の強みは密な顧客接点力である。高い顧客接点力を実現するには地域ごとに担当者を配置しなければいけないのか——をあらためて問うたのである。

結論として、同社は営業間接業務の集約化を進めることにした。そうしなければ、その分のコストを顧客に請求しなければならないからである。

ただしA社は、同時に顧客に対する現状の利便性をいかに保つかも考えた。そこでまず営業間接要員を東京地域と大阪地域に集約して東西2カ所の事務センターを設け、消耗品受発注、契約処理、機器受注処理、配送手配、請求処理、回収、発注処理などの全国の業務をその2つの拠点で処理することとしたのである。

A社の営業間接業務改革で最も大変だったのが、営業要員に対して、2拠点への業務の集約化を説明し、納得を得ることであった。過去、顧客の近くの営業所で「あうん」の呼吸で処理されてきた営業間接業務が、見えないうところに移ることへの営業要員の抵抗は大きかったからである。

しかしながら、同社は社長の強いリーダーシップにより最初に営業間接業務を集約化し、人員も2カ所に集中させ、まずその拠点で現行の業務を処理するようにした。

もっとも、これだけでは効率化にはならない。そこで標準化・マニュアル化を断行した。ここにも、標準化ができる業務とそうでない業務とがあり、仕分けが必要となる。

たとえば消耗品の受注はなるべくインターネットのWebサイトによる受付に集約した。そのためには専用の顧客IDをつくらなければならない、それには営業要員の協力を得て顧客にそのメリットを説明し、対応した。この消耗品受発注処理のWebサイトは顧客とのワンツーワンであるため、顧客のプロファイルを登録し、購買履歴、使用機械、担当者などをデータベース化して紐づけた。

このような仕組みとしたため、顧客の消耗品発注担当者がWebサイトにログインすると、必要な消耗品がトップ画面にリストアップされるようになっていた。また、サービスコールも同サイトからアクセスできるので利便性が高い。加えて、顧客が保有している機械の使用状況のデータもこのWebサイトから参照できるようになっており、消耗品がなくなる時期に近づく自動発注する仕組みも導入した。こうした利便性の高さが顧客に広まり、しかも、営業所の営業間接要員への発注よりも便利であることも実感され、顧客満足度はかえって高まった。

営業要員は、当時絶対に実現不可能と考えていたことが、IDをつくりWebサイトに誘導していくことで、かつてなかった利便性を顧客に提供できることがわかり、Webサイトからの発注に顧客を積極的に移行させてい

った。

こうした動きは双方にとって非常に有意義である。なぜならば、顧客がこのWebサイトを利用すると、A社は顧客に対し、かつてない付加価値を提供できるからである。たとえば、Webサイト上で展開するキャンペーンによる消耗品受注の誘導が可能である。期間限定の低価格消耗品販売キャンペーンをWebサイト上、もしくはキャンペーンメールで告知するのである。キャンペーンメールを受け取った顧客の消耗品発注担当者は、自社の消耗品がキャンペーン対象であることを知ればそれらを一括購入する。

こうしたキャンペーンを展開することで、A社は、自社の消耗品がサードパーティ（純正品以外のメーカー）製や他の販売会社に取り扱われることがなくなって利益を維持できる。また、消耗品がなくなった場合も、過去であれば、最寄りの営業所の営業要員に緊急配送させていた手間がなくなった。

こうした消耗品の受発注ばかりでなく、A社は本業の機械受注処理も東京もしくは大阪に集約化している。ただしこの場合、受注処理は東ねられるものの、配送処理については、配送効率も考え、顧客から指定された日程を考慮したうえで、A社の配送ルートに合わせた時刻を、逆に顧客に指定していった。

そのために配送用の情報システムを構築し、顧客から要望がある場合は早めに登録する方法を採用した。これによって、運送会社は配送計画を早めに立てることが可能となった。

A社の営業間接業務改革を一步前に進めるうえでは、業務の集約化の実現が大きなプロセスであった。顧客との長い取引慣例の業務

ルールを何らかの標準化されたパターンに落とし込もうとするにはあまりにも時間がかかる。そこで同社はまず事務センターを集約化し、その後、インターネットで可能な業務についてはWebサイトに誘導し、請求書については顧客の慣行を尊重するどころか、逆に顧客ごとの仕様を業務マニュアルにしっかりと落とし込む方法を取った。

また、各営業所の営業間接要員には転勤ができない女性も多いため、こうした要員については、提案書作成支援など、顧客の近くできないとできないフロントに近い営業間接業務に振り向けていった。産業機械も単品販売ではなく、ソフトウェアとの組み合わせや外部商材との組み合わせなど複雑化している。こうした業務を営業要員がすべてするのではなく、顧客の近くにいる営業間接要員が担うことで、営業要員の顧客訪問時間は増加している。

さらに、顧客がA社と取引する大きな理由のひとつである顧客サービスについては、消耗品の受注処理やサービスコールをWebサイトでの対応とすることで、注文処理や受付処理の24時間化・週7日対応を実現し、しかもキャンペーン告知など、一層の付加価値提供に成功している。

2 | 総合商社B社

総合商社であるB社は、各事業部門にある営業間接部門を集約化し、営業要員の業務効率化を図った。

同社は、全社の営業間接業務効率化のための専門チームを社長直轄で組織化（社長直轄プロジェクト）し、社長の号令のもと、営業間接業務を担当している代表者を各事業部門

から集め、営業間接業務の集約化と業務プロセスの見える化を進めた。

同社はさまざまな商材を取り扱っているが、社長直轄プロジェクトのもとでは各事業部門別に、契約関係庶務、物流手配、請求業務、各種問い合わせ対応、クレーム対応、請求業務を集約化した。

当初、営業間接業務の集約化、そして標準化については否定的な意見もあったが、社長の強いリーダーシップのもと、前述の各事業部門から集められた営業間接要員の代表者が標準化も併せて進めた。

社長直轄プロジェクトの成果は、

- ①従来、営業要員が時間を取られていた契約手続きや納品時の物流手配、問い合わせ対応などの手配業務から解放されたこと
 - ②業務が集約化・標準化されたことで顧客からの問い合わせ対応も迅速となり、顧客満足度を高めることにもつながったこと
 - ③業務プロセスが見える化したことで、営業要員や営業間接要員のコンプライアンス（法令遵守）意識が高まり、内部統制上も大きな成果があったこと
- である。

B社が営業間接業務の集約化・標準化を進めてきたことは、今後、IFRS（International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準）対応を進めるうえでも、契約プロセスや会計における売上計上時期などの面で、同社の大きな成果となっている。

3 | 大手食品卸会社C社

C社は仕入先3000社以上を有す大手食品卸

会社である。

仕入先が多岐にわたるうえに、その仕入先や得意先によって業務処理ルールが異なっているため業務が複雑化、かつ属人化していた。

また、業務の繁閑の差が激しいことから営業間接要員の配置が難しかった。締め日には1日4500件の伝票を処理しなければならず、その繁忙期に要員を合わせると過剰配置になるなどの問題を抱えていた。

同社は卸会社として、仕入先である食品メーカーの業務処理ルールを受け入れ、かつ食品店やスーパーマーケットなどの顧客（得意先）が要望する業務処理ルールにも対応してきた。しかも、営業要員が顧客のいうままを受け入れてきたことから業務処理ルールが複雑化してマニュアル化できず、特定の担当者にしかな業務がわからない状態、つまり業務が属人化していたのである。

その結果、繁閑に応じた営業間接要員の配置が難しくなり、担当者は繁忙期には徹夜続きという事態を招くようになった。また、業務の実施方法は拠点ごとに微妙に異なるため、業務処理ルールの複雑さをさらに高めていた。

こうした状況下で、同社はBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務プロセスの外部委託）のサービスプロバイダーであるインフォデリバを活用して業務分析を実施した。その際、3000種類ある仕入先別の業務処理ルールを無理に標準化するのではなく、現状の3000種類のフローを是とし、3人の業務アナリストが3カ月の工数をかけてそのまま業務マニュアルに落とし込んだ。内部人材だけで業務処理ルールを作成するには、あま

りにも業務パターン数が多く、パターン集約するノウハウもなかった。そこで外部要員であるインフォデリバを活用し、現状の業務をすべて明確なルールに落とし込むことに専念したのである。

この3000社別の業務処理のルール化が、C社にとって非常に重要なプロセスであった。なぜならば、従来、経験と知識を有す熟練の担当者が処理してきた業務は、あくまでもその担当者に属人化されたもので、他の人材での代替はできないとされていたからである。誰にでもわかる形で業務が明確にマニュアル化されていないため、効率化を検討することすら難しかった。

ところが、前述のように3カ月を費して仕入業務をマニュアル化し、仕入先ごとの業務処理を明確にルール化したことによって、業務が見える化できた。また、オンラインマニュアルも作成し、ネットワークを介して自動参照できるようにもした。こうした入力業務はインフォデリバの中国・大連のBPOセンターが担当している。

同社の大連のオペレーターが伝票を入力する際は、マニュアルのサンプルとしてスキャンした画像をシステムに取り込み、それとオンラインマニュアルとを参照しながら伝票処理をアシストする形とした。

仕入先に合わせたこうしたシステムインターフェースの工夫により、業務コストの30%削減と月末ピーク対応が可能となり、業務負荷が圧倒的に減少し、結果、月末残業時間の削減に成功した。同時に、業務のマニュアル化によって業務引き継ぎ負荷の軽減と業務運営の安定化にも成功している。かつては徹夜が普通であった月末の処理の圧倒的な効率化

に成功したのである。

C社においてこうした営業間接業務改革を推進するうえで重要だった点は、業務処理ルールを無理にパターン集約し、標準化しなかったことにある。業務処理ルールを標準化することは顧客の利便性を犠牲にすることになる。顧客の利便性は同社にとってのコアコンピタンス（中核業務）である。同社は卸会社であり、つまりメーカーと小売りの間に立っており、両者の業務処理ルールを受け入れること自体が同社の存在意義となっている。もしC社のルールで標準化することによって顧客に大幅なルール変更を強要することになれば、そもそも自らが間に入っている意味がなくなってしまう。メーカーと小売りでEDI（電子データ交換）を結ばば済んでしまうからである。

C社が卸会社としての存在感を発揮するには、売り手と買い手の間に入り、それぞれの業務処理ルールを吸収する必要がある。これの実現には、売り手・買い手双方の要望を合わせ、それまでの業務処理を明確にルール化・マニュアル化することである。ルール化・マニュアル化されていない業務は他の人材への引き継ぎができない。そのためこうした業務は「業務一筋20年」など長年の経験知に基づく属人的なものになりやすく代替が不可能で、結果として非常にコストが高くなってしまう。

そうした現在ある業務処理フローをそのまま是として見える化したことが、本ケースの成功の要因である。また、そこにインフォデリバのようなBPOを活用した意味も大きい。

繰り返しになるが、インフォデリバは、本業務処理ルールを無理に標準化するのではな

く、今ある仕組みを明確なルールとして見える化するなど、現実的な進め方を取った。これがC社が営業間接業務改革を進められた大きな一歩となった。それには現状の業務処理フローをまず是とし、業務処理ルールを明確化することが重要である。

しかしながら、3000もある業務処理ルールを明確化するとなると、そのルールのマニュアルを策定するノウハウがもともと内部にないために膨大な時間がかかってしまう。また、こうした属人的業務の担当者は、そもそも「自分だからできる」という環境に心地よさを感じている面もあり、そのためマニュアル化に反発することが多い。

その点でC社は、BPOという、ある意味で外圧をかけながらも業務のルール化を明確にしたことで顧客に対応させたルール化が可能となり、これによりC社の営業要員は営業活動に専念できるとともに、顧客への業務対応力を強い武器にさらなる営業力強化に成功している。

IV 営業間接業務改革の方向性

業務仕分け、外部活用も含めた業務のマニュアル化と集約化、営業要員および営業間接要員の共通認識の醸成

前章までで述べてきたことから営業間接業務改革の方向性としては、

- ① 営業間接業務の仕分け
- ② BPOなど外部要員の活用も含めた業務のルール化と集約化
- ③ 営業要員と営業間接業務要員との間での業務に関する共通認識の醸成——が導き出せる。

1 | 営業間接業務の仕分け

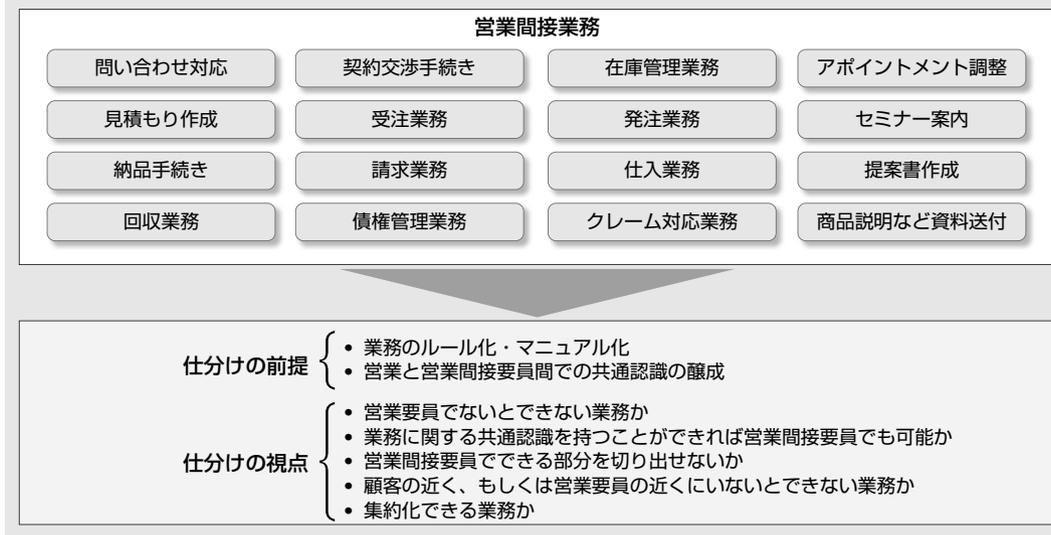
営業間接業務が、バックオフィス業務のように簡単に切り出せない大きな理由として、それが営業の顧客接点を担う業務であり、顧客サービスの一部にもなっていることがある。

しかしながら、すべての業務を営業要員がしなければいけないわけではない。顧客からの問い合わせ対応、見積もり作成、契約交渉、受注業務、注文受付後の商品手配、配送手続き、納入に関する業務、請求、回収業務、債権管理、在庫管理業務、発注、仕入れ、クレーム対応などの業務について、営業要員が本当にすべき業務なのかどうかの仕分けが必要である。そのなかでも各種問い合わせや返品などの受付業務、提案書作成、デモンストレーション準備などの業務は営業間接要員で代替可能な場合も多い。

「営業要員だけが顧客の状況を知っているから他の要員に任せられない」として営業要員の業務とするのではなく、営業間接要員との間での業務のマニュアル化、各種業務に対する営業要員と営業間接要員の間での共通認識の醸成を前提に、営業間接要員でも対応可能な業務、営業要員でないといけない、もしくは営業要員が行うべき業務を仕分ける。

また、顧客の近くに拠点がないとできない業務なのか、集約化が可能な業務なのかを仕分けることも必要である。見積書作成・提案書作成業務は、営業要員と営業間接要員とで密なコミュニケーションが欠かせない。これに対し、受注から発注、配送手配、請求書発行といった業務は、明確にマニュアル化すれば各拠点の業務としなくても、何カ所かに集約することが可能である。営業間接業務を

図3 営業間接業務の仕分けの視点



このように仕分けていくことが必要である(図3)。

産業機械メーカーA社も営業間接業務の集約化と標準化に当たっては、最初の仕分けに時間をかけている。営業要員からすると、自分が所属する営業所ではなく離れた場所に集約されることへの抵抗感は大きい。

営業要員のこうした抵抗を和らげ、営業間接業務改革でむしろ自らの顧客訪問時間が増えることを理解させるためにも営業間接業務を仕分けし、何を集約化してどのような効果をねらうのかを営業要員に納得させるプロセスが重要である。

総合商社B社、大手食品卸会社C社も、営業間接業務が集約化できた成功の要因に、同業務の仕分けを第一に挙げている。

2 | 外部要員の活用も含めた営業間接業務のマニュアル化と集約化

営業間接業務仕分け後は、営業間接要員で執り行う業務のマニュアル化が必要となる。

この際、請求業務などは無理に標準パターンに絞り込むより、現状の請求パターンを明確にマニュアル化するほうが現実的である。無理にパターンを絞り込むと、その後の請求業務で誤請求が生じるなどトラブルのもととなる。また、パターンに落とし込んでいる過程で、顧客に対して自らが定めたプロセス、仕様、業務ルールに納得してもらう必要があり、それが不十分なままでは、請求後にクレームが発生する可能性もある。顧客との間で取り決められている現状の請求業務などの業務処理フローを、まず明確な業務マニュアルに落とし込むことが必要となる。

こうした段階では、BPOなど外部要員の積極的な活用も有効である。なぜならば、その業務の担当者は自らの暗黙知の状態、つまり、前述したように自分でなければならないという環境が心地よいからである。逆の言い方をすると、業務のマニュアル化によって自分の業務が誰にでもできる状態になることを自らの仕事がなくなることと誤解し、業務の

表1 営業間接業務の定義例

活動内容	定義
セミナーへの集客	既存顧客・新規顧客へのセミナー案内資料の送付、電子メールでの案内
セミナー後フォロー	セミナー後フォローのための電子メールによる礼、訪問のためのアポイントメント調整
初期訪問アポイントメント	見込み創出のための初期訪問、アポイントメント調整
フォローアップ訪問のアポイントメント	既存顧客に対する商品稼働状況など、定期的なフォロー訪問のアポイントメント調整
休眠顧客へのアポイントメント	過去1年取引がない顧客に対する訪問のアポイントメント調整
自社プレゼンテーション送付	自社に関するプレゼンテーションの実施、会社プレゼンテーション送付
新商品説明資料送付	新商品の案内、説明資料の送付
提案書作成	顧客課題把握後の提案書作成
見積書作成	顧客要望に基づく商品構成の決定と見積もり作成
受注処理	顧客からの注文に基づく受注処理の実施、商品の引当、在庫の確保
契約手続き	契約に関する細部条件の詰め、法務部門との確認、契約書締結押印処理
納品手続き	商品納入のための納入予定日確認と決定、顧客への連絡による納入時刻連絡と決定、納品時でのサービス要員手配
納品立ち会い	納品時の営業要員立ち会いと商品使用説明
クレーム対応	商品、もしくは諸対応に関する顧客からの不満に対する対応（商品・サービス、営業対応など、要因別に対応の仕方の決定）
請求・回収	顧客に対する請求書発行と回収
消耗品受注と納入	消耗品に関する受注と納入手続き

ルール化・マニュアル化に反発するからである。そうした反発を抑えるためにも、内部だけで進めるのではなく、外部の力も活用しながら短期間にマニュアルに落とし込むことが求められる。

業務のマニュアル化と同時に、仕入伝票、受注処理、請求書、納品書などの伝票処理についても集約化を進めることが望ましい。これらの管理が容易になることで、何よりも業務品質を高めることが可能となる。請求業務や顧客からの問い合わせ等の業務ではBPOなどの外部要員を活用することも有効となる。

こうしたことはすべて、業務のルール化・マニュアル化を大前提とする。

大手食品卸会社C社の営業間接業務改革が成功したのは、3000社別の伝票処理業務をそのままマニュアル化したことが大きい。マニ

ュアル化において、顧客など特に相手がある業務については最初から標準化を図るより、まず現行の業務のしっかりとしたマニュアル化を考えるほうが現実的である。こうしたマニュアル化に外部要員であるBPOを活用することは、営業間接業務改革を短期間で成功に導くうえでは大変に有効な手段である。

3 | 営業要員と営業間接要員の間での業務に関する共通認識の醸成

最後に必要となるのが営業要員と営業間接要員の間での業務に関する共通認識の醸成である。

案件形成で発生する業務も、営業間接要員ができる場合が多い。しかし、こうした業務は雑務も含めてすべて営業要員が処理しているケースが少なくない。アポイントメント取りのための時間調整や、昨今、取引が停滞し

ている顧客へのセミナー案内、セミナー後のフォローなどを営業要員自らがこなしている。しかしながら、こうした業務の多くは、営業要員と営業間接要員との間で、業務に対する共通認識や、顧客との商談経緯および人脈に関する情報共有ができれば営業間接要員に切り出すことができる。それには、各営業間接業務を明確に定義し（表1）、案件の進捗状況に応じて、次に実施すべき業務について営業要員と営業間接要員との間で、実施項目とその内容の意識合わせをしっかりとしておく。

従来、営業要員は、顧客との関係性や過去のやり取りの経緯がわかっていなければ任せられないという意識から、自らが問い合わせ対応、アポイントメント調整、案内状発信、セミナー後のフォローなどに時間を費やしていた。しかし、こうした営業間接業務に関しては、営業要員と営業間接要員との共通認識を醸成していくことで、営業要員の負荷を軽減することができる。

それまで属人的であった営業間接業務がルール化・マニュアル化されることで見える化されて業務品質を高めることができる。従来、顧客の近くの拠点で処理することがよい、営業要員でないと勝手がわからないからできないとされていた業務も、その仕分けとマニュアル化、そして営業要員と営業間接要員とが業務に対する共通認識を醸成することによって、業務効率性と顧客サービスの品質

の両方を高めていくことが必要である。

産業機械メーカーA社では、当初営業要員からの抵抗が強かったが、最終的に営業要員は営業間接業務の集約化に積極的に協力するようになった。

それには、営業間接業務を仕分けして、営業要員でなくてもできる業務を明確化し、標準化・マニュアル化して東京・大阪に集約した営業間接要員で遂行でき、かつ顧客をWebサイトに誘導することで業務品質が高められることへの納得感が醸成できたことが大きく寄与している。

さらに、同社は顧客の近くでできない提案書作成やセミナーなど顧客フォローの営業間接業務を抽出し、転勤ができない女性の営業間接要員が中心となって担当した。それは結果的に営業要員の顧客訪問時間の増大に貢献している。

国内経済が停滞している今、営業の顧客訪問時間を最大化し、営業生産性を高めなければならぬ。そのためにも、営業間接業務改革の推進が求められる。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士

専門は営業改革、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、事業構造改革、本社改革、精密・機械業界の事業戦略など

米国における資産管理型営業のかたち

吉永高士

米国の証券会社や銀行らが富裕層やマス富裕層らを対象に展開する資産管理型営業は、単に預り資産や残高連動手数料の増大を図るだけのものではなく、担当営業社員が顧客の人生目標を共有し、その実現に向け伴走するプロセスが不可分に組み込まれている。

資産管理型営業が目指す理念

日本の証券・銀行業界においても資産管理型営業という米国発のコンセプトが、富裕層やマス（大衆）富裕層向けビジネスに最初に導入されてから十余年が経つ。

資産管理型営業の意味するところは、会社により、また人により微妙に異なる印象があるが、総じていえば、「顧客の金融・投資ニーズにより包括的に応えながら、関係の深化とともに預り資産の増大を通じ収益成長を図る営業アプローチ」ということになる。また、経営者や個々の営業社員のレベルでも、コミッション中心のトランザクション型ビジネスから、預り資産残高に連動し、一定額を定期的に徴収するフィー型契約資産のウェイトを高めることで、市況や相場環境に左右されにくい収益構造への転換を図ることも、本来的には意図されていると思われる。

このような資産管理型営業が目指す理念については、日米間で大きな違いはないと筆者は考えている。しかし一方で、この分野で一日の長がある米国においては、その徹底ぶりや浸透状況は過去十余年だけを見ても目を見張るものがある。本稿では、米国の資産管理型営業の「かたち」

を浮き彫りにしながら、日本における資産管理型営業のありようを考えていくうえでの一視座を提示したい。

プランニングによる人生目標の共有

日本における「資産管理型営業」の語源となった「ウエルスマネジメント」は、いまや米国総合証券会社や大手米国銀行のリテール証券部門およびプライベートバンキング部門の名称として冠されているのが一般的である。その代表的な一社である大手総合証券会社のメリルリンチが掲げる「ウエルスマネジメント・プロセス」は、以下の4つの循環的な要素で構成されている^{注1}。

- ①ゴール（顧客の人生の目標）の特定
- ②実現シナリオ（運用方針や追加入金含む）の設定
- ③実行手段選択（商品や銘柄含む）と実行
- ④ゴールへの進捗経過の定期レビュー

上記のうち最も重要なものは、営業社員が①の顧客の人生のゴールの特定を、顧客とともに行うことと、④のゴールへの進捗経過を継続監視することである。米国における顧客

の人生目標の典型例としては、退職関連では引退目標年齢や引退後のライフスタイル（年間支出予定額に換算）がある。それらの特定には、現在の生活をどこまで切り詰め、どこまでリスクを取った運用方針を選択すべきかなどの考慮とともに、トレードオフとなる目標水準の調整を顧客と担当営業社員が一緒になって行う。

米国の総合証券会社や銀行の対面投資商品販売チャネルでは、口座開設や追加の大口入金に際し「このお金は何のための資金ですか」と尋ねることはきわめて一般的である。それに対して「大きなお世話だ」「放っておいてくれ」という反応が一部にあるのは米国でも同じである^{注2}。しかし、そこから一歩進み、顧客に人生のゴールを共有してもらうには、シミュレーション機能付きのツールによるプランニングサービスの提供が非常に有用となっている^{注3}。「引退後の生活にいくら必要かご存じですか」「そのために十分な準備がありますか」という問いに、自助努力だけで答えられる個人は米国でも決して多くはなく、証券会社や銀行の営業社員によるプランニングサービス提供によって、その計測機会を初めて得るといふ個人投資家は少

なくない^{注4}。単に頭を下げてゴールを聞かせてもらうのではなく、プランニングを通じて、その顧客のことを世界で最も理解する営業社員となるチャンスが高まる。また、資産管理型営業の枠組みで預り資産が増えやすくなるのは、プランニングと定期レビューの過程を通じ、相続、学資貯蓄、自宅改修、別荘購入、高級車購入などといった追加的なゴールに紐づく、資産形成・管理ニーズの抽出機会を安定的に得る仕組みによるものである。

フィー型契約資産との不可分性

資産管理型営業の実行に利用される商品は、基本的にはフィー型のマネジドアカウント^{注5}であることが圧倒的に多い^{注6}。

資産管理型営業が提供するものは個別の商品ではなく、プロセスである。そのプロセスとは、ひとたび特定された目標に対し、その実現に向かって順調に近づいているかということ、シナリオ修整もしながら監視し、顧客と伴走し続けることにある。

これらのプロセスは、マネジドアカウントが提供するプロファイリング、提案、実行、定期レビューのサイクルとの親和性がきわめて高い。ここでの売買はポジション微調整に伴う年1、2回程度のリバランスが中心であり、短期売買収益を追求するトランザクション型ビジネスとは、提供する付加価値も対価として得る手数料の体系も異ならざるをえない。

現在は、米国大手総合証券会社各社のリテール預り資産の20%前後はフィー型のマネジドアカウントで占められ、それらの資産が手数料収入のうち、実に6割前後を稼いでいる^{注7}。リテール最大手のモルガン・

スタンレー・スミス・バーニーでも、2009年のコミッション型資産の手数料利回りが0.25%にとどまるのに対し、フィー型のそれは1.5%以上を維持するなど、手数料競争から一線を画した資産管理型営業がもたらす付加価値の維持は明確である。

一般に、コミッション型の証券口座からフィー型のマネジドアカウントへの預り資産移管は、各営業社員の基本営業スタイルを資産管理型にする転換を伴うものであり、それを選択した営業社員の過半は、顧客資産の75%以上を2年以内にマネジドアカウントに移管している^{注8}。

筆者は米国で起きたことがいずれ日本でも必ず起きるといふ見方には与しないが、一方で日本固有の条件を逆手に取ることで、日本独自のカタチで普及・発展しうるものはあり、資産管理型営業にもその可能性はあると考えている。

たとえば、超低金利や国内株式の歴史的パフォーマンスを、日本における普及のネックとして挙げる向きは多いが、成長国経済の株式を長期グローバル分散で為替リスクごと期間および時間分散しながら投資し、取り崩し期が近づくにつれて円建て資産比率を高めていくといった退職資産形成シナリオなどは、高齢化→経常黒字激減→円安傾向が長期構造的に避けられない日本に適した、固有のソリューションの一つになりえないだろうか。

日本人にしても、引退後の生活にどれだけ資金が必要か、見極めがついている人々の割合は決して多くはない^{注9}。米国の先例をまずは口の中に入れてみて、応用可能なものを咀嚼して飲み下しながら、日本ならではのウエルスマネジメント事業モデルを追求できるのではないだろうか。

注

- 1 4つのステップは会社により刻みが最大8つ程度まで細分化しているところもあるが、構成する中身とステップの順番が会社によって異なることはない。たとえば、4大総合証券会社の1つウェルズファーゴ・アドバイザーズでは8ステップによるサイクルをプロセスとしているが、内容はメリルリンチのウエルスマネジメント・プロセスの区分を細かくしたもの
- 2 Registered Rep Forum
- 3 顧客の反応を懸念してプランニング提供を躊躇する営業社員の背中を押すべく、ウェルズファーゴ・アドバイザーズなどの総合証券会社のなかには、プランニング提供件数に関する金銭的インセンティブつきの数値目標を設定したり、優績営業社員の成功体験を共有するワークショップを開催したりするなどの施策を、組織を挙げて実施している
- 4 Spectrem Group "Who Uses Professionally Managed Portfolio?" 2008
- 5 SMA、UMA、ファンドラップ、一任外務員ラップ、非一任外務員ラップなど
- 6 Cerulli Associates "Advisor Metrics 2009"
- 7 フィー型手数料には販社向け信託報酬も一部含まれるが、マネジドアカウントでは、販社向け信託報酬は顧客に返却のうえでフィー型手数料の形で同額を再徴収しているため、現在ではかなり限定的となっている
- 8 Cerulli Associates "The Cerulli Report: Transitioning from Commissions to Fee-Based Pricing: Issues and Strategies" 2003
- 9 AXA Equitable Life Insurance "Retirement Reality Study" 2010

『金融ITフォーカス』2011年2月号より転載

吉永高士（よしながたかし）
NRIアメリカ ヴァイスプレジデント

ID連携による新たなITサービスの興隆

工藤達雄

近年、ID連携に基づくさまざまなサービスが登場しており、契約者情報と紐づく個人情報の提供や、ネット決済サービスとの融合など、より信頼性の高いID情報が必要とされる分野への応用が進んでいる。一方、自社サービスのオープン化のためにID連携を採用する動きも、ソーシャル・ネットワーキング・サービスや金融サービス、さらには企業向けサービスなど、幅広い分野で盛んである。今後のIT（情報技術）サービスでは、他事業者のサービスを取り込み、さらに自社システムの機能を外部に開放するための基礎要素として、ID連携を活用すべきである。

ID連携による「信頼性の高いID情報」の流通

「ID連携」とは、ユーザーのID情報（認証結果および属性情報）をサービス間で交換することである。ID情報を外部に提供するサービスをアイデンティティプロバイダー（以下、IdP）、IdPからID情報を受け取る側のサービスをライティングパーティ（以下、RP）と呼ぶ（図1）。

ID連携の代表的な活用例が、一度の認証で複数サイトにログインできるシングルサインオン（SSO）である。IdPでの認証結果がRP間で共有されるため、ユーザーは何度もログイン手続きをする必要がなくなり、利便性が向上する。またIdPがRPに対して、認

証結果だけでなくユーザーの属性情報（年齢や住所など）も提供すれば、RP側でサービスをパーソナライズ（ユーザーの属性に合わせて提示する情報を変化させる意）することや、新規ユーザー登録時の情報入力の省力化も可能となる。

近年、ID連携を実際のサービスに適用する動きが広まっているが、特に2010年以後、「信頼性の高いID情報」の提供にID連携を活用する事業者が増えている。2010年5月にはNTTグループが「NTT IDログインサービス」を開始した。このサービスは、NTTグループであるdocomo ID、OCN ID、goo IDを使って他の事業者のネットサービスにSSO

できるようにするものである。

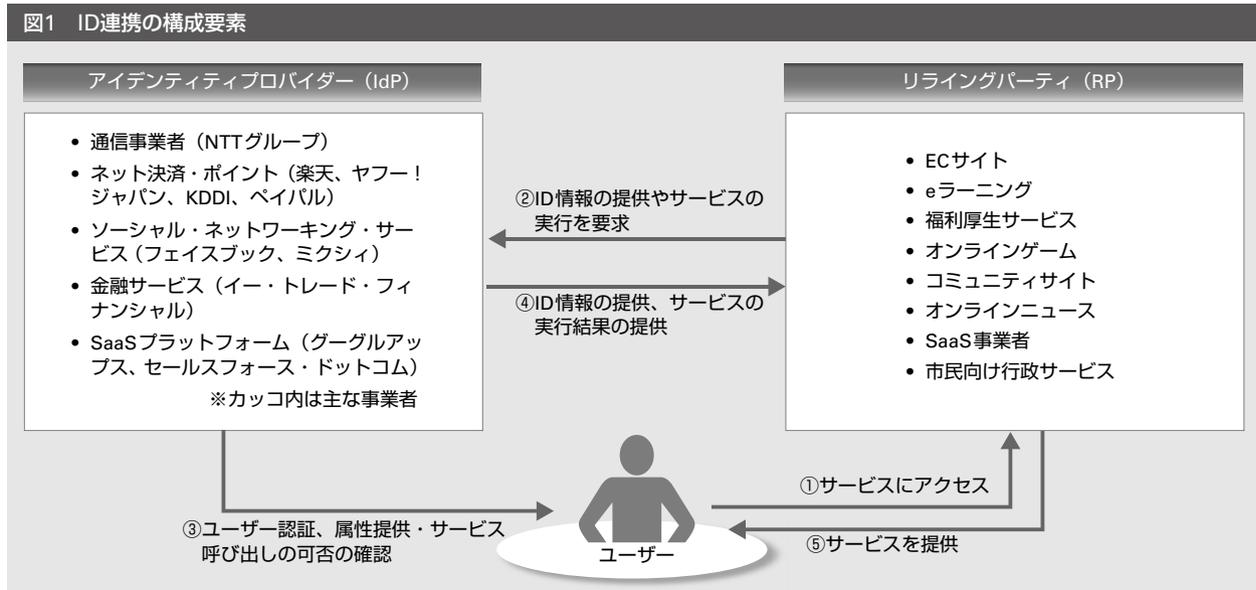
このうちdocomo IDはNTTドコモの契約者のみが取得可能なIDであり、契約時に運転免許証などによる本人確認がなされている。海外では、米国に本社のあるネット決済サービスのペイパル（PayPal）が、2010年10月から本格的にID情報の提供を開始した。同社も不正利用防止の観点から新規ユーザー登録時にクレジットカードによる本人確認を行っている。そのためこれらのID情報は外部の事業者にとって信頼性の高い情報となる。

信頼性の高いID情報を提供するIdPの登場により、ID連携の適用シーンは拡大するだろう。実際にNTT IDログインサービスの発表時には、JTB、角川グループ、シャープ、大和ハウスグループ、東京海上日動火災保険、損害保険ジャパン、三井住友海上火災保険など、さまざまな業種の企業が賛同企業として名を連ねており、注目度の高さがうかがえる。

ネット決済やポイントサービスにも活用

ネット決済やポイントサービスにID連携を活用する動きも活発である。

図1 ID連携の構成要素



ネット決済では、楽天の「楽天あんしん支払いサービス」、ヤフー! ジャパンの「Yahoo!ウォレット」、そして2010年6月にサービスを開始したKDDIの「auかんたん決済」、NTT IDログインサービスを活用した2010年12月開始の決済サービス「NTTネット決済」など、企業が保有する膨大なID情報と決済・課金機能を組み合わせたサービスの提供が始まっている。これらの決済サービスに登録しているユーザーは、対応したEC（電子商取引）サイトの新規登録・ログインから支払い手続きまで、決済サービスのIDを利用してシームレスに行うことができる。

楽天あんしん支払いサービスやYahoo!ウォレットは、それぞれ自社のポイントサービスと連携しているため、連携先のECサイトで決済すればポイントも貯まる仕組みになっている。2010年10月にはカルチュア・コンビニエンス・クラブも「TログインID」というサービスを開始した。このサービスは、複数のサービスで利用できる共通ログインIDであり、同社の「Tポイントカード」に登録しておくと、提携サービスの利用でポイントが貯まる仕組みである。

ID連携が加速するサービスのAPI化

ソーシャル・ネットワーキング・

サービス（以下、SNS）を提供する各社も、早くからIdPとして外部にID情報を公開してきた。そして現在、各社はID連携を活用して、サービスを新たな方向に広げている。

その1つが、自社サービスをAPI（アプリケーション・プログラム・インターフェース：プログラムで利用できる関数・手続きを定めたもの）化してパートナー企業向けに公開する動きである。米国のフェイスブック（Facebook）は2010年4月に、自社の豊富なソーシャルグラフ（ユーザーの人間関係データ）をAPI化した「Graph API」を公開した。国内でもミクシィ（mixi）が2010年9月に「mixi



Graph API」の提供を発表し、自社サービスのAPI化を急ピッチで進めている。

パートナー企業のWebサイトでは、ソーシャルグラフを自社サイトのユーザーIDと連携させることが可能になり、コンテンツを「ソーシャルネットワーク上のその人の友だち」が注目しているアイテムに変更したりするなど、ユーザー単位での高度な最適化を行うことができるようになる。また自社サイトでのユーザーの行動をソーシャルネットワークにフィードバックして、自社サービスの魅力を高めることも可能になる。

IdPの役割は、その名のとおり「ユーザーのID情報を外部に提供する」ということであるが、SNSでは、単に自社が保有するID情報を提供するだけでなく、SNSの外でのユーザーの行動を取り込むことにより、そのID情報の価値をさらに高めようとしているのである。

自社のWebサイトのサービスをAPI化し、他の事業者のサービスから自社のサービスを利用してもらうためにID連携は欠かせない機能である。米国では、SNS以外のビジネスにおいてもID連携の取り組みが進んでいる。

米国の証券会社イー・トレード・フィナンシャル (E*TRADE Financial、以下イー・トレード) は2010年に、自社の株式取引サービスをAPI化し、パートナー企業に公開した。パートナー企業は、ユーザーがイー・トレードとのID連携に同意すれば、そのユーザーに成り代わってイー・トレードのポートフォリオにアクセスしたり、売買注文をしたりすることができる。イー・トレードが自社のサービスをAPI化する目的は取引量の増大であり、そのためには必ずしも自社サイトにアクセスしてもらう必要はなく、外部のサービス経由で利用してもらってもよい。

このように、自社サービスへのアクセスチャネルとして他社のサービスを活用するビジネスモデルが、ID連携によって現実に始まっている。

ID連携に基づくサービス連携の強化

これまで、企業間でのID連携は、パートナー企業やグループ企業間に適用されることがほとんどであった。しかし近年は、特にSaaS（サース：ソフトウェアをインターネット経由でサービスと

して利用する仕組み）事業者において、ID連携をベースにサービス連携を強化していく動きが活発になってきている。

「グーグルアpps・マーケットプレイス (Google Apps Marketplace)」は、米国のグーグル (Google) が外部事業者のSaaSを販売するWebサイトであるが、ここではグーグル自身のSaaSアプリケーションであるグーグルアppsのユーザー情報と各種APIのアクセス権限を、外部事業者にID連携によって提供している。これにより、外部SaaS事業者は、グーグルアppsのサービスと自社サービスを組み合わせた複合的なサービスをユーザーに提供することが可能となる。

また、米国のセールスフォース・ドットコム (Salesforce.com) の「フォース・ドットコム (Force.com)」、米国IBMの「ロータスライブ (LotusLive)」、ドイツSAPの「ストリームワーク (Stream Work)」、サイボウズの「サイボウズLive」など、外部向けAPIにID連携を組み合わせるケースが増加しており、ID連携を軸にした企業アプリケーション間のサービス連携が浸透してきている。

ID連携の標準仕様

以上のID連携を活用したサービスは、ほとんどがオープンなID連携の仕様を採用している。特に採用事例が多いのは、OpenIDファウンデーション（OpenID Foundation）が推進する「OpenID」と、IETF（Internet Engineering Task Force〈インターネットで利用される技術を標準化する組織〉）で標準化が進められている「OAuth（オーオース）」である。OpenIDは各種のWebサイトで共通に使えるURL形式のID、OAuthはWeb APIのアクセス認可の仕様である。

OpenIDとOAuthはシンプルでありながら実用上十分な機能を実現しているため、消費者向けサービスでの採用が進み、ネット決済やSaaSでも活用されるようになってきている。2011年には、さらなる実装のしやすさと適用シーンの拡大に対応すべく、OpenIDとOAuthの新バージョンが策定される見込みである。この2つが今後のサービス連携の基盤技術となることは間違いない。

今後のITサービスのあり方

2010年以降、ID連携には2つの大きな流れができています。1つは「IdPが提供するID情報の『確からしさ』（信頼性）の向上」であり、もう1つは「ID情報を軸とするサービス連携の多様化」である。

この流れのなかでID連携の活用がますます広がっていくとすれば、今後のITサービスをどう考えるべきだろうか。

まずは自社のサービスに他事業者のサービスを組み込むためのID連携について検討するべきである。本人確認処理のアウトソーシング（外部委託）サービスや、ポイントサービス、ネット決済サービス、ソーシャルグラフを活用した新たな手法のマーケティングなど、さまざまなサービスがIDを中心に動き出している。

また、IdPとして自社サービスをAPI化することも戦略的に検討すべきである。パートナー企業や提携先のサービスを自社顧客へのアクセスチャネルとして活用する新たなサービスモデルの構築に向

けて、ID連携の果たす役割は大きい。

振り返れば、2010年はID連携にとって転機であったといえる。さまざまな事業者が新たにIdPとしてID連携に参入したことにより、RPとしてID連携に対応する事業者も増え、さらにRPの裾野の拡大が、また別の事業者のIdP化を促すといった成長スパイラルが確立したのである。

本稿では民間セクターの動向を中心に紹介したが、一方、市民向け行政サービスや教育機関、医療機関などの公共セクターにおいても、ID連携活用に向けた取り組みが始まっている。野村総合研究所（NRI）は、さまざまな分野へのID連携の適用を推進し、IDを中核とするサービスの市場拡大に寄与していきたいと考えている。

『ITソリューションフロンティア』
2011年2月号より転載

.....
工藤達雄（くどうたつお）
DIソリューション事業部上級システム
コンサルタント

最新IT動向と企業情報システムへのインパクト

主催：野村総合研究所 2010年11月30日（東京）

野村総合研究所（NRI）は、IT（情報技術）の最新動向に関するITアナリストの調査研究の成果を公開する「ITロードマップセミナー」を開催している。

今回は、「最新IT動向と企業情報システムへのインパクト」というテーマで講演を行い、453人にご参加いただいた。

セミナーは4つのセッションで構成され、今後の企業情報システムに大きな影響を与えると予想される技術の動向について展望した。

第1セッションでは、技術調査部の田中達雄が「エクスペリエンス・テクノロジーの最新動向——顧客基点マーケティングのインパクト」と題し、顧客が認める製品やサービスを提供するためには、統計解析ツール自体ではなく、顧客の購買決定に影響を与える因子を見つけて分析モデルを構築することが今後の差別化要因になっていくことを示した。

次に、技術調査部の一瀬寛英は、「顧客サービスにおける新たなチャネル連携のインパクト——スマートフォン時代におけるマルチチャネル活用」と題し、顧客チャネル関連技術の動向を紹介した。近年、チャネルの多様化が急激に進み、顧客がライフスタイルに応じてチャネルを使い分ける傾向が高まっている。一瀬は、ソーシャルメディアやスマートフォン、インターネットTVなどの新しいチャネルの個別利用だけではなく、今後は顧客とのインタラクション（相互作用）の開始から終了までを最適化するためのチャネル統合やルーティング技術の利用が拡大すると展望した。

続いて、技術調査部の藤吉栄二は、「コンシュー

マモバイルのビジネス活用最前線」と題し、スマートフォンやタブレット端末などの消費者向けモバイル端末の企業内での活用について解説した。藤吉は、マーケティング活動や業務のオンライン化による社員の生産性向上に貢献しているモバイル端末は、今後も企業での活用がますます進んでいくと予測した。

最後のセッションでは、技術調査部の藤原香織が「進化する情報分析技術——企業改革を促進するビジネス・インテリジェンス」と題し、情報分析技術の動向を解説した。藤原は、意思決定支援向けのビジネス・インテリジェンス製品が成熟している一方で、分析基盤の進歩により、予測、最適化などの高度な分析を大量のデータに適用した新たなソリューションが登場していることを示唆した。

参加者へのアンケート結果によると、本セミナーの参加目的は、「最新情報技術の動向調査のため」と「情報技術全般の大きな潮流を把握するため」が特に多い。こうした期待に応えるべく、NRIは今後も、本セミナーを年2回のペースで開催していく。次回は2011年5月24日を予定している。

なお、本調査研究の成果は、東洋経済新報社から『ITロードマップ2011年版——情報通信技術はこう変わる！』と題して2010年12月末に刊行されている。

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ
ITロードマップセミナー事務局
電子メール：it-rm-qa@nri.co.jp