

日本のお客様のイノベーションを実現するために



日本アイ・ビー・エム株式会社
副社長執行役員
プロダクト&サービス担当
トッド・カートリー

Todd M. Kirtley
General Manager
Products & Services,
IBM Japan, Ltd.

わずか1年前、わたしは日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)に着任しました。着任当時は、率直に言って日本における仕事の進め方や、何が日本市場を動かしているかなどについてあまり知識を持ち合わせていませんでした。

当初、日本のビジネスは日本固有の経営手法で運営されており、世界市場の動向やプレッシャーとはあまり関係がないと、周囲からたびたび聞かされました。また、世界のほかの主要な先進市場がこれまでに経験してきた、非常に競争の激しい環境とは基本的に異なっているのだという意見をよく耳にしました。これは本当に興味深いテーマで、検討する価値が十分にありますが、実際には、それらは一部分しか正しいものではありませんでした。日本市場の特徴はグローバル市場の現状と大きくかけ離れていないのだということが分かったのです。

わたしが日本IBMのプロダクト&サービス部門の副社長として、最初の1年間の経験を通して学んだことは2点あります。第一に、日本のビジネスは次第に世界の競争に巻き込まれているということ。次に、イノベーションは、将来にわたってますます日本企業の競争力に重要な役割を果たすということです。

Management Forefront ②

SPECIAL ISSUE: Innovation that matters

Innovation at Work in Japan

One short year ago, I began an assignment with IBM in Japan. Upon my arrival, I knew little of the business traditions, customs and dynamics that shape the Japanese market.

Initially, I was told that Japanese businesses operate in unique ways, often independent of global market trends and pressures. I was also told that, in many respects, these businesses are fundamentally different and are insulated from the hyper-competitive environment experienced in other major developed markets across the globe. This is an interesting assertion, certainly worthy of long discussion and debate, however one that I found to be just partially correct.

What I have experienced over my first year, as the general manager for products and services within IBM Japan, is that not only are Japanese-based businesses increasingly engaged in global competition, but also that innovation is increasingly important to the competitiveness of Japanese businesses future outlook.

激しい競争と急速な変化に直面する日本のビジネス

グローバル経済は今、急速に進展しています。例えば、30億人という膨大な人口を抱える中国、インド、ロシア、東欧、ブラジルのような新興経済国を考えてみてください。これらの国や地域は、二つの領域において、日本のビジネスに大きな利益をもたらす可能性を持っています。第1に製品やサービスの新たな潜在的市場として、第2に高品質で低価格な労働力の提供の場としての可能性です。特に、この低価格な海外の労働力は、日本企業が製品やサービスの世界市場で競争するための手段を手に入れることが飛躍的に容易になったことを表しています。



図1. トマス・フリードマン
「フラット化する世界」
日本経済新聞社

さらに重要なのは、米国でベストセラーになったトマス・フリードマン「フラット化する世界」で明らかにされているように、インターネットやそれに関連したWebテクノロジーの進化により、地理的・時間的な制約を超えた新しいレベルのコラボレーションが可能になったということです(図1)。その結果、日本のビジネスの中

に抜本的改革が起こり始めています。多くの企業活動が次第に国境を超えて細分化され、適切にマネジメントされ、最適化されつつあります。皆さんもご存じのように、長い間にわたって工場など生産能力は海外に移転されてきました。そして今日、日本企業は研究・開発・経理・コールセンターといった重要なビジネス部門を世界中に移転し始めています。その結果、日本の企業は次第に、グローバルに統合された組織として振る舞えるようになってきています。

地理的・時間的な制約がなくなったということは、まったく新しい、これまでに知られていない競争相手が思いもかけないところから新規に市場に参入し、短期間で業界地図を一変させる可能性もあるということです。こういった現象は、既に数多くの業界で起こっています。企業経営者は、新しい競争相手がそれ

ぞれの市場に続々と登場し、実際に利益を生み始めているという脅威と、その影響を理解する必要があるのです。

日本のCEOの86%が イノベーションの必要性を理解

激しく変化する環境の下で企業が生き残っていくためには、イノベーションが重要であると世界中の数多くの人が語っています。日本でも、政治、経済のリーダーが一様に、イノベーションについてのメッセージを積極的に発しているのを聞くことができます。

このように企業は、新たな価値や差別化の源泉を見つけようと多大な努力を傾けています。なぜなら、そうしなければ世界的な競争の中で勝ち残っていけないことに気付いているからです。特に、先進国の成熟した市場では、現状にとどまっていたはコモディティ化の波に押しつぶされてしまうでしょう。コスト削減は短期的な競争に効果的です。しかし、より長期的な成長を生み出すために、企業価値を創出する新しい方法を早急に見つけなければなりません。すなわちイノベーションに焦点を当てる必要があるのです。

IBMコーポレーション(以下、IBM)では、年初に世界の企業・団体のCEO(最高経営責任者)765人に市場と経営上の問題などを直接インタビューするThe Global CEO Study 2006*を実施しました。その結果、まさにイノベーションが最重要課題であり、しかもCEO自らがそのリーダーシップをとっていること、場合によっては、自らを会社のイノベーションのチーフオフィサーであるべきだと考えていることが分かりました。さらに、65%のCEOが2年以内に抜本的な改革が必要だと考えているという結果が出ましたが(図2)、特に日本のCEOだけをとってみると86%と、非常に高い割合になっています。

では誰もが最も重要だと考えているイノベ

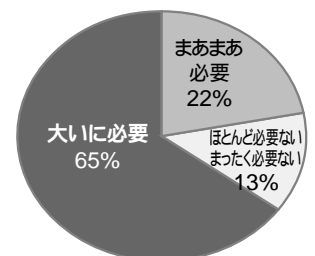


図2. 抜本的な改革が必要
- The Global CEO Study 2006より

ションに対して、これからどのように取り組めばいいのでしょうか。

* The Global CEO Study 2006の詳細は、41ページの解説2「The Global CEO Study 2006 今こそイノベーションを実現させるために」をご参照ください。

技術革新がイノベーションを促進

今日のビジネスの世界では、先進技術がイノベーションのスピードを加速させています。既に、小型マイクロプロセッサや、センサーと電子タグなどが、広範囲にわたる製品に埋め込まれています。製品に埋め込まれたチップとセンサーは、空港で荷物を追跡したり、迷子になったペットを見つけたり、自動車のエンジン性能を最大限に引き出したり、血糖値などをモニターするのに役立っています。センサーは、遠隔で環境測定データなどを収集しています。RFID (Radio Frequency Identification) タグは、チップと無線通信を組み合わせることにより、製品、輸送コンテナ、そのほかの対象物をリアルタイムに特定することができ、これらを追跡することができます。こういった、先進技術を生かしたすべての製品やイノベーションにより、ビジネスの環境が変革されていきます。

また、今やインターネットはコミュニケーションだけではなく、革新的なビジネスに幅広く利用されていますが、そこには約42億のアドレスが存在します。さらに、新しいIPv6 (Internet Protocol version 6) では35兆ものサブネットワークをサポートし、各サブネットワークはそれぞれ数百万のIP (Internet Protocol) アドレスと相互接続が可能になるのです。IPv6の実用化は、あらゆる種類のモノや個人、企業や団体で生成される膨大なデータが相互に接続された、プラットフォームとしてのインターネットの出現を意味しています。多様な形態のサービスやアプリケーションがインターネット向けに開発され、インターネットを通じて提供されるでしょう。

スーパーコンピュータは、2010年までには1秒間に1,000兆回の計算ができるようになります。企業は、強力なコンピューティングパワーを手ごろな価格で利

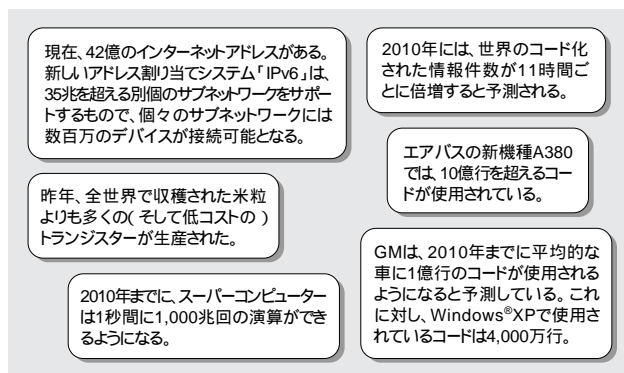


図3. イノベーションイネーブラーの例

用できるようになり、さまざまな領域で高度なアプリケーションを開発することができるようになるでしょう。これが実現するまでは、ブレードサーバーやPCグリッドを仮想化することによって強力なコンピュータを形成し、オンデマンドで使用することができません。世界中のあらゆる規模の企業や組織、個人ユーザーまでもが、それぞれの問題解決のために、強力なコンピューティングパワーを利用できるようになるでしょう。

例えば、日本のソニー、東芝およびIBMによって開発されたCell Broadband Engine™のテクノロジーは非常に強力で柔軟性に富むため、スーパーコンピュータ並みの処理能力、画像機能およびシミュレーション能力を、医療診断機器やテレビなどに組み込むことができるのです。

21世紀のイノベーションは、このようなさまざまな技術革新が基になって引き起こされ、絶えず新たなイノベーションのサイクルが続いていくことでしょう(図3)。

イノベーションには現状認識と将来の見通しが必要

イノベーションは、どこから生まれるのでしょうか。イノベティブ(革新的)なアイデアは、発明(Invention)と洞察(Insight)を組み合わせ、現在の環境においてどのように適用できるか、あるいは将来にどのようなことが実現できるかを検討する中で生まれるものです。イノベーションは、既存のテクノロジーの新しい用途を発見し、一つ上の次元でテクノロジーを駆使、

活用することです。

例えば、自動車のタイヤにコンピューターチップを組み込んだら、何が可能になるでしょうか。これは、IBMがあるお客様企業と進めている研究の一つです。タイヤにロジックを組み込めば、タイヤのトレッドの寿命の改善に役立つだけでなく、ひいては自動車走行の効率向上に役立つかもしれません。さらにその先には、このタイヤ機能をリアルタイムネットワークにつなげることによって、走行している車の情報をリアルタイムで入手し、混雑しやすい都市交通の円滑化や省エネルギーに役立つことさえも考えられます。

イノベーションは六つの領域に分類できる 価値創出の体系

IBMではイノベーションを価値創出の体系と考え、六つの領域に分類しました(図4)。六つの領域を理解し、あらためて世界を見てみると、これまでには想像もしなかったところでイノベーションが起きるだろうということが分かります。「価値あるイノベーション (Innovation that matters)」とは、より高性能な製品・商品の開発や、より便利なサービスの提供というだけのことではなく、それらを利用してより優れた、競争力のあるビジネスを構築することを指すのです。

イノベーションの第1の領域は「製品・商品のイノベーション」です。世界は応用技術の黄金期に入りつつあります。どの企業も例外なく、新製品のスピーディーな市場投入に重点的に取り組んでいます。そのために、企業はオープンな技術や標準技術を製品に活用したり、先進的な情報技術を搭載したり、パートナーの知的財産を相互利用したりなどして一連の技術を駆使しています。「製品・商品のイノベーション」の目的は、開発サイクルのすべての局面を通じて情報を共有することで、製品・商品の開発コストと時間を激減させることです。

第2には「サービスのイノベーション」が挙げられます。サービスの本質は、急速に変化しています。企業や研究機関、行政機関などは、一人一人のお客様の要望に合わせた対応を目指し、リアルタイムでの分析

製品・商品のイノベーション	製品・商品にオープンな技術や標準技術を活用し、その上に応用技術(ネットワークで繋がれた組み込みIT技術、パートナーの知的財産、資産、専門知識)を搭載して、スピーディーに市場に参入する。
サービスのイノベーション	個々人への対応、リアルタイム分析、セルフサービス、ネットワーク利用により、新市場や顧客への到達方法や頻度を大きく向上させて収益を増やし、低コスト・高品質でサービスを提供する。
ビジネスプロセスのイノベーション	サプライチェーン / ロジスティックス / 生産 / 顧客管理などのビジネスプロセスの変革により新たな価値をもたらす。またサービス指向アーキテクチャ(SOA)の活用により、社内外との、短期間でのビジネス・プロセスの統合を可能にする。
ビジネスモデルのイノベーション	新技術、グローバルな視点、および新しいビジネスの考え方を組み合わせて、画期的なビジネスデザインを生む。また、パートナーの能力を活用することで、新しいコスト構造と価値を生み出す。
イノベーションを生む経営と企業文化	イノベーションを生み出す経営と企業文化を醸成するため、社内外の人材の専門知識やスキル、経験を生かし、協業させる仕組みを推進する(オープンソースや戦略的パートナー提携など)。
政策と社会におけるイノベーション	社会・人口・公共政策の変化は、従来の市場にも影響する。ビジネス機会活用のために、組織は透明性を保ち、協力し、人材管理・ビジネス提携・行政やコミュニティーとの関係におけるイノベーションを進める。

図4. イノベーションの六つの領域

を実施、簡略化されたセルフサービス、ネットワークで利用できるオンラインサービスの拡大によって、新しい市場やお客様とのコンタクトの方法や頻度を向上させます。それによって、サービスを提供するためのコストを抑えながらもサービス品質を高め、結果として収益の拡大を果たしています。IBMのコンサルタントは、日本のお客様企業と緊密に連携し、サービスのイノベーションの芽を発見し、お客様のビジネスでのイノベーション実現に貢献します。

ビジネスの本質に影響するイノベーション

「ビジネスプロセスのイノベーション」も、大きな変革の真ただ中にあります。最新のテクノロジーを応用し、さらにグローバルに散在するスキルを最適に組み合わせることにより、サプライチェーン、物流、生

産、人材管理、顧客サービスといった、企業のあらゆる主要なビジネスプロセスにおいて、イノベーションを実現して、新しい価値を生み出すことができます。また、SOA(Service Oriented Architecture: サービス指向アーキテクチャー)を活用してアプリケーションソフトウェアを社内外で連携することで、短期間でビジネスプロセスの統合ができるようになります。

The Global CEO Study 2006で明らかになったように、世界のCEOは「ビジネスモデルのイノベーション」に大きな関心を寄せています。これは企業活動の本質にかかわるものであり、イノベーションの最も興味深い形態でしょう。これがイノベーションの四つ目の領域です。

先進技術と企業オペレーションのグローバルな統合、そして新しいビジネスに対する考え方が組み合わされて、画期的なビジネス・デザインの発想が生まれています。各企業はコアコンピタンスを含めた、従来からの経営方法やビジネスモデルの概念を大胆に見直し、ビジネスパートナーが持つ専門性やスケールメリットを活用しようとしています。その結果、革新的なコスト構造が実現し、自社独自の強みを生かしたまったく新しい方法で、より付加価値の高いビジネスチャンスを手に入れることができるようになってきています。

イノベーションを持続させる、 経営のスタイルと企業文化

「イノベーションを生む経営と企業文化」を理解するためのキーワードとして、「オープン」と「コラボレーション」が挙げられます。持続するイノベーションは、必ずしも企業が研究開発に投資した額に左右されるものではないことが、イノベーションに関する研究で明らかにされました。イノベーションを持続させるためには、経営のスタイルと企業文化が大きく影響します。イノベーションに対するアプローチは、新しい協業モデルによるものが多くなっています。それは、オープンソースや、コラボレーションによるパートナーシップといったように、社内外における多くの専門性と知識

を融合させ活用することを意味します。

最後に挙げたいのは「政策と社会におけるイノベーション」です。人々の意識や人口構成、景気や公共政策の変化により、市場にも新たな局面が生まれています。企業はこうした変化を敏感に察知し、いつでも行動を起こせるようにしておかなければなりません。社会的な変化は企業にとって脅威になる反面、絶好のビジネスチャンスを提供するものでもあります。しっかりとしたバリューチェーンを持つ企業は、このビジネスチャンスを最大限に生かすために、人材管理やビジネスパートナーシップ、および行政やコミュニティとの連携において、イノベーションを進めていくことが求められるようになるでしょう。

お客様のイノベーションの戦略的パートナーとして

製品・商品やサービスから組織のマネジメントまで、IBMはイノベーションの各分野でお客様企業を支援することができます。それは、わたしたち自身がイノベーションによって差別化と成長を遂げてきた歴史と経験が背景にあるからです。

IBMの役割は、お客様企業の持つ専門知識に、アイデア実現のためのテクノロジーや、業種を超えたイノベーションの知識を付加することで、お客様自らイノベーションを実現するためのサポートをすること。そして、その目標に向かってパートナーシップを組み、お客様が「スペシャルな存在」になるためのお手伝いをするのです。つまり、わたしたちが重要視しているのは、お客様がさまざまな市場で差別化を実現するお手伝いをする、ビジネスとテクノロジーのイノベーターになることなのです。

それでは、IBMが提供するバリューをご説明しましょう(図5)。

製品・商品のイノベーションに対して、IBMの開発者や技術者は、ビジネス課題の解決から新製品の設計までの一連のサービスでお手伝いします。お客様企業に対して、E&TS(Engineering and Technology Services)やODIS(On Demand Innovation Services)さらには業界のビジネスコンサルティングをはじめとし

テクノロジー	ビジネス バリュー	BPTSやビジネスソリューションなどの領域で、IBMのリーダーシップを確立。 標準化されたアセットベースのサービスへ積極的に変革。
	インフラ バリュー	インフラソリューションをリード。 オープンで統合されたソフトウェア (SOA) を提供。 統合・集約が進む市場においてシェアを拡大。
	コンポーネント バリュー	インフラを実現する高付加価値コンポーネントを推進。 オープンスタンダードや協働的イノベーションの推進。 Power TM マイクロプロセッサ(イノベーションのプラットフォーム)。

図5. IBMが提供するバリュー

た、先進的かつ効果的な取り組みを提供しています。

サービスのイノベーションの面では、例えばお客様の反応をリアルタイムに把握することで、即応性や効率性、さらにはロイヤルティを向上させるなどの効果が期待できます。そのために、IBMのSOAの専門家がデータや部署、人材を統合することによってサービスの改善を図るソリューションを提供し、顧客の需要変化や、競合者の出現による脅威への迅速な対応を可能にします。

ビジネスプロセスの革新や、パートナーからお客様に至るまでのバリューチェーン全体の統合を図るためには、人事や財務からサプライチェーンといったビジネスケイパビリティまで広範囲にわたるIBMの専門家が新しいビジネスプロセスを設計し、BTO (Business Transformation Outsourcing) によってお客様企業の変革をお手伝いします。

市場の変化やテクノロジーの進化は、ビジネスをどのように変えていくのでしょうか。IBMは、お客様企業のパートナーとしてビジネスモデルのイノベーションをサポートします。お客様企業のビジネスを客観的な視点から考察し、競争力のある部分を見極め、業績向上のための最適なビジネスモデルの実現を支援します。そしてそれらを容易にするために、CBM (Component Business ModelTM) というアプローチを使い、お客様のビジネスを分析するためのフレームワークを提供します。

経営や企業文化のイノベーションに対しては、イノベーションを単なるスローガンに終わらせないために、具体的な方法で創造力のあるコラボレーションの実現を促します。ビジネス目標とテクノロジーを結び

付け、組織全体にテクノロジーを導入することで、よりオープンな環境づくりを支援します。

最後に大切なこととして申し上げますが、イノベーションの成果を社会に役立てることに、IBMは大きな意義を見出しています。米国のナショナル・ジオグラフィック・ソサエティーは、IBMとパートナーシップを組むことにより、従来は小規模な企業・団体では利用が困難だったリソースへアクセスできるようになりました。これにより、遺伝子解析、分析技術、データ・ソート・テクノロジーを利用して、太古の人類がどのように地球上に広がっていったか、その足跡を探る調査を世界中で行っています。これは、イノベーションが実践されている、まさに顕著な例だといえるでしょう。

イノベーションの大いなる可能性

IBMは、来る2011年に創業100周年を迎えます。この間、常にビジネスとテクノロジーのイノベーションを続けてきました。今後も、イノベーションには終わりはありません。日本IBMも、中期戦略・Challenge2008において「お客様にイノベーションによって成功していただくための、最も信頼されるパートナーとなる」という意欲的な目標を掲げています。

どうかイノベーションの大いなる可能性を感じ取ってください。豊富なテクノロジー、スキル、手法およびケイパビリティが、世界中のあらゆる意思決定者に提供されているのです。またイノベーションによって、新たな価値の創造と差別化に成功した数多くの事例もあります。

IBMは、皆様のイノベーションパートナーとしてお手伝いすることに、この上ない喜びを感じています。お客様が必要とするイノベーションについて、わたしたちIBMが何をご提供できるか、ぜひお問い合わせください。