

Globally Integrated Enterprise (GIE)

多国籍企業からグローバル企業へ

国境をまたがるM&A、新興国市場での熾烈なシェア争いなど、世界のビジネス環境はますます厳しさを増しています。わずか数年の間に、ある国の人口に匹敵するほどの中産階級の巨大マーケットが出現したり、昨日まで業界をリードしてきた企業が、突如出現した新興企業や海外企業を相手に苦戦を強いられています。その一方、ITやネットワークの技術革新は、容易かつ高度に、そしてグローバル規模で異業種間の業務連携を可能にしています。成熟した国内市場では達成が難しい2桁成長や抜本的なコスト削減を求め、いま多くの企業が「フラット化」した世界で新たな試みに挑戦しています。

従来のビジネス・モデルは、新市場を求め海外に拠点を作り、権限委譲を進めマーケット・カバレッジを狙う、いわゆる多国籍化モデルが主流でした。今後は、世界中のビジネス・パートナーとの連携により、高度なスキルやプロセスを獲得する一方、経営資源を一元管理し、より大きなビジネス・チャンスを求め日々その最適化を繰り返す「グローバル・レベルでの経営最適化モデル」、すなわち「Globally Integrated Enterprise (GIE)」へとビジネス・モデルを転換していきます。






第3のグローバル化としてのGlobally Integrated Enterprise (GIE)

IBM ビジネスコンサルティング サービスでは、グローバル企業を3段階のステップで定義します。第1ステップは「国際化」です。国内製品を海外で販売する輸出入企業を指します。第2ステップは「多国籍化」です。海外現地法人ごとに権限を委譲したミニ本社機能を備えた企業を指します。そして第3ステップを「GIE (Globally Integrated Enterprise)」とよびます。すなわち、地球上に「ひとつの本社」を持ち、人・モノ・金・情報というすべての経営資源をグローバル規模で最適化している企業です。世界各地の拠点の経営状況を瞬時に把握できる、各国・地域ごとに最適化されたサプライチェーンをグローバル規模で最適化できる、世界各地の社員の中から優秀な人材を抜擢できるよう、グローバル規模で人材情報を一元管理できるなど、あらゆる分野においてグローバル規模に最適化・同期化している企業です。

国の枠を超えて必要な能力・資源を迅速に調達する、ベストなパートナー企業を探し出すなど、グローバル最適を実現できる企業体質が求められるようになったことが、GIEを目指す主な理由といえます。

企業のグローバル化モデル

	International (国際企業)	Multinational (多国籍企業)	Globally Integrated (グローバル企業)
構造	 「海外で作る・売る」 本社にすべての機能が集約され、海外子会社は製造・販売など事業の一部機能を担当	 「海外への権限委譲」 本社機能に共通機能が集約され、自律度を持った子会社の集合体	 「地球でひとつの会社」 世界中で一番ふさわしい場所にそれぞれの機能を分散させ、「適正な場所で、適正な時期に、適正な価格で」経営資源を最適化する企業
海外子会社の役割	本社の戦略を実行	各地域市場への適合	経営資源の統合による効率性とイノベーションを実現しながら各地域市場に適合
競争優位の源泉	プロセス効率	市場対応力	知識の移転、共有、活用

Globalization is a Journey

世界中に散らばる拠点の機能統合や、情報の同期化などグローバル化を推進するにあたり、一般的には言語、価値観あるいは社風の違いをいかに統合するかが重要であるとされています。しかし、IBM自身のグローバル化への経験から、各地域の特性を本社に合わせて統合するのではなく、むしろ異質な人材・組織の違いを認めた上で、いかにしてそれらの力を結集し、最大化するかが重要であると考えられるようになりました。このダイバーシティー（多様性）・マネジメントという考え方を仕組みとして導入することが、グローバル化の成功要因といえるでしょう。

GIEという理想の姿を思い描くのは容易ですが、一朝一夕に実現できるものではありません。IBMも15年以上もの歳月をかけて挑戦し続けています。

激変する環境下では固定化された理想像を追い求めても、数年後にはそれ自体が陳腐化する恐れがあります。IBM自身のグローバル化への経験から、理想像やビジョンを作ることもさることながら、全社一丸となってグローバル化を追い求める気運や、それを支える仕組みも同じように重要であると考えています。ダイバーシティーを前提としたグローバル経営においては、あうんの呼吸でマネジメントするのは難しく、大きく権限委譲することになります。しかしそこには最低限かつ絶対的な経営の手綱が必要です。この手綱こそが、プロトコルとよばれるグローバルに統合されたさまざまな業務プロセス、制度、共通言語などや、Sense & Respondとよばれる予測型マネジメントの仕組みです。経営陣の命令がなくても、世界中の多種多様な人材が自主的にカイゼン活動を行うような姿勢が、この「グローバル化運動」に求められています。

IBM GIEソリューション

「全社でグローバル化のビジョンが共有されていないため、整合性の取れた施策が実行できない」、「グローバル化の効果をえられる具体的なソリューションが見つからない」、あるいは、「グローバル化推進室を設置したが、社員全体の気運が盛り上がらない」など、グローバル化を推進する上での障害はさまざまです。

IBMはグローバル企業としての歴史をひもとき、自身で経験したグローバル化を推進する仕組みやノウハウのうち、効果が実証されたものだけをソリューションとして体系化しました。真のグローバル企業実現に向けたビジョン作り、個別のグローバル化推進のための実行プログラム、さらにはIBMが保有するグローバルなサービス・プラットフォームの提供まで、お客様のグローバル化をトータルに支援するサービス・メニューをご用意しました。

IBM GIEソリューション体系

GIE診断サービス "Assessment"	GIE実行プログラム "Program"			GIEプラットフォーム "Platform"
GIE Readiness Assessment (GIE成熟度診断)	グローバル経営管理 (G-Management System)			Business Transformation Outsourcing (BTO) ビジネス変革アウトソーシング
	グローバル 人財管理 (G-HCM)	グローバル・ サプライチェーン (G-SCM)	グローバル 財務・経理 (G-FMS)	
GIE Rapid Visioning (GIEビジョン・方針策定)	グローバル 営業 (G-CRM)	グローバル・ シェアード・サービス (G-SSC)	グローバル 研究・開発 (G-R&D)	Strategic IT Outsourcing 戦略的ITアウトソーシング
	グローバルITガバナンス (G-IT Governance)		グローバル環境経営 (G-Green)	Application Management アプリケーション開発・保守サービス
グローバル変革推進オフィス (Global PMO)				

GIE診断サービス – "Assessment"

- GIE診断ツールをもとに、貴社のグローバル化準備度合いの現状を診断します。
- グローバル化で目指すべき目標と方針をビジョンとしてまとめ、それを実現するために必要となる施策と仕組みを定義します。

GIE実行プログラム – "Program"

- 貴社のニーズに合わせて8つの領域のソリューションを個別に適用し、GIEの実現を目指します。
- 各領域での「構想～計画～設計～導入～展開」局面において、あらかじめ用意されたテンプレートを利用することで早期の目標達成を可能とします。

GIEプラットフォーム – "Platform"

- IBMが自社で保有するグローバルな資産を、お客様のグローバル展開のプラットフォーム(グローバル・シェアード・サービス、データセンターなど)としてご利用いただけます。

GIE診断サービス

グローバル化に最終到達点はありません。常に化するゴール・目標に対して長い時間をかけて精緻なビジョンを策定するのではなく、経営陣の中でビジョンの大枠を短期間に共有することが成功の要です。

■ GIE Readiness Assessment (GIE成熟度診断)

事業をグローバルに展開・統合するにあたり、最初に準備度合いを把握することは大変重要です。IBMは自身の経験に基づくグローバル化への各種取り組みをテンプレート化し、短期間(約6週間)でお客様のグローバル化準備度合いをアセスメントします。これは、グローバル化によって得られる期待効果と、それを享受するための強化ポイントを分析し、真のグローバル企業に必要とされる施策(プロジェクト)を抽出するものです。

■ GIE Rapid Visioning (GIEビジョン・方針策定)

GIE企業を目指す上でのビジョンを短期間(約5～8週間)でわかりやすく定義します。グローバルに統合された企業としての〇年後のシーンを具体的に描き、その姿を実現するための主要なアクションとステップを作成します。期待される効果としては、ばらばらだったグローバル企業のイメージを社員もわかりやすいビジョンとして共有でき、「GIE」企業としてのイメージの統一化を図ることができます。また、抽出されたアクションのうち、より早く効果が得られるプロジェクト(Quick Win)を切り出し、それを火種としてグローバル化を推進することができます。

■ GIE PMO* (グローバル化プログラム支援)

経営者がグローバル化の取り組み全体を即時に把握できる、統一性のあるプログラム運営管理をご提供します。定期的な進捗会議の実施(「ダッシュボード・マネジメント」)ではなく、例外管理による全体進捗管理(「コックピット・マネジメント」)を行うことにより、効率的かつ迅速なプログラム管理ができ、GIE企業としての成功体験を早期に実感することで、グローバル化に向けた気運をさらに醸成することができます。

* PMO: Program Management Office

GIE Readiness Assessment	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社のグローバル企業としての準備度合いや進捗度を把握したい ● グローバル企業として必要な施策や仕組みを抽出したい
GIE Rapid Visioning	グローバル企業として企業像(Vision)を再定義し、全社員と共有化することで変革気運を醸成したい
GIE PMO	現在進行中もしくは停滞中のグローバル化の取り組みを、より早く・確実に進めたい

※ いずれも 4～6 週間

IBM、IBM ロゴは、International Business Machines Corporation の米国およびその他の国における商標。他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。



IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング18階
TEL: 03(6250)8500(代)
URL: <http://www.ibm.com/services/bcs/jp/>
04-08 Printed in Japan

●当資料において、IBMとはInternational Business Machines Corporation、またはその支配下にある企業を含む企業体を意味します。●掲載された情報は2008年4月現在のものです。