

IBMの
グローバル
SCMIBMビジネスコンサルティング サービス
毛利光博 シニア マネージング コンサルタント

第2回

マネジメントチームを組織する

「オンデマンド・サプライチェーン」を実践する世界で最初の企業になる——それが新たな目標だった。その実現のために、①戦略、②オペレーション、③人材を担当する三つのマネジメントチームを組織した。そこではSCM担当者のキャリアパスまで作成された。

オンデマンド・サプライチェーン

IBMは二〇〇三年一月、e・ビジネスの次なる段階として「オンデマンド・ビジネス」を提唱し、バリユーチエン全体にわたる改革の必要性を訴えた。

企業が必要としているのは、需要・供給・価格・消費者の嗜好の変化・資本市場・金利・石油価格・ハッカーから自然災害にいたるまでの予測不可能な事態に迅速に対応できる力であり、あらゆる環境の変化を敏感に感じ取り、チャンスを見逃さずに対応できる力を持つ企業が優位に立つと考えたのだ。

自らが「オンデマンド企業」として変革し、その成功と経験をお客様に広く展開していくことで、お客様の変革

を支援したいと考えていた。

世界中で高品質のサービスを提供できる、適応性 (Adaptive) や即応性 (Responsive) の最も高い企業になることを目標に、①サプライチェーンをシームレスにし、その即応性を向上させる、②お客様が何かを必要とされたとき、一瞬の遅れもなくお客様にお届けする、③お客様にとって真に競争力があり即応性のある企業である——ことを目指した。

強いサプライチェーンは、オンデマンド・ビジネスには欠くことのできな本質的な要件だ。絶えず変化する環境に迅速に対応すべく、コア・コンピタンスを明確にし、他社と差別化できるビジネス・プロセスを確立する。そして、IT資源の活用度を飛躍的に改

善して、業界をリードするベスト・プラクティスを描くことが必要になる。

まずは、「オンデマンド・ビジネス」の実現へ向け、オンデマンド企業に必要な要件と「オンデマンド・サプライチェーン」のゴールを次のように定義した。

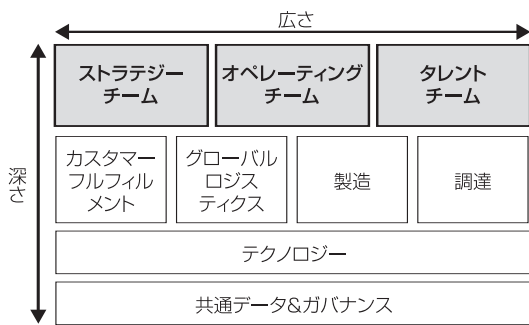
- グローバルに展開する
オンデマンド企業に必要な要件
- ① お客様により近いところで意思決定を行う
 - ② 人財の確立を行い、その人財をグローバルに展開する
 - ③ 成長領域にリソースを迅速に投入する
 - ④ イノベーションのカルチャーを醸成する

⑤ 共通の価値観に基づいて業務を遂行する

「オンデマンド・サプライチェーン」のあるべき姿

- ① お客様の要求に応え、市場のいかなる変化にも迅速に適応できるサプライチェーン
- ② お客様の要求に対して切れ目なく柔軟に対応できるサプライチェーン
- ③ お客様のニーズを発掘し活用するなど、お客様を起点としたサプライチェーン
- ④ 様々なプロセス間の相互依存性をコントロールし、生産性、効率、即応性を向上させるサプライチェーン
- ⑤ 購買見積りから売掛金回収まで、E2E (End to End) にプロ

図1 オンデマンド・サプライチェーンのための3つのチーム



1つに統合することだけでなく、個々の機能においてこれまで以上に専門的な経験（深さ）も必要であった。

セスとシステムが統合されたサプライチェーン

オンデマンド・ビジネスの戦略に合わせ、IBMのサプライチェーンを統括する組織であるISC (Integrated Supply Chain) の戦略も大きく進化した。統合やサプライヤーとの連携による効率の向上、コストの削減から、グロスマージンの向上や競争優位性の確立へと発展した。会長兼CEOのパルミサーノは当時、「サプライチェーンはこれから主戦場の一つになる。そして我々は業界で最も効率的かつ生産的なプレーヤーになる。そのためには、ビジネス

の実行コストを削減するだけではなく、グロスマージンそのものを向上させる必要がある。それなしには、ビジネス環境は今以上には決して良くなるない」と変革の必要性を強く訴えている。

また、シニア・バイス・プレジデントでISCトップのボブ・モファットは、「サプライチェーンのすべてのピースが一つになった時にどんなことが出来るのか。それを実践して示していく必要がある。重要なのは、大きなコスト削減を目指すことではない。サプライチェーンそのものを、オペレーションコストの世界から競争優位性の世界へと変革させることだ」と述べている。

モファットはさらに、「オンデマンド・ビジネスに要求される俊敏性とスピードを実現するためには、サプライチェーンをどのように構築し、どうオペレーションするのか、そしてそれをネットワーク化されたアライアンス・パートナーにどのように展開し、どうマネージしていくのか、すべてのビジネスにおいてサプライチェーンそのものを考え直さなければならない。世界で最初のオンデマンド・サプライチェーンを実践する企業となる。そのため、プロセスを統合して新しいものに変革させるといふ長い道のりの

第一歩を踏み出した」とも述べている。

三つのリーディングチーム

二〇〇三年八月、オンデマンド・サプライチェーンの実現を目指し、①ストラテジー、②オペレーティング、③タレントの三つのリーディングチームを組織した(図1)。

①ストラテジー・チームは戦略策定部隊であり、新規投資案件とオンデマンド・ビジネス戦略との整合性を検討する役割を担っている。新規投資の策定は、外部環境を分析し、その後の方向性を示唆するものだ。例えば、我々の業界に何が起きているのか、テクノロジーはどのように変化しているのか、他社はサプライチェーンでどのような試みを行っているのかなどに対して深い洞察を行う。事業部門が策定する戦略を現実的な分析で裏付け、当を得た実行可能なものにする。価格や市場の成長率など、意思決定に大きな影響を与える要素を冷徹に検討する。

とはいえ当初、改革の多くは効果が出ていたとは言いがたかった。事実、それぞれのサイロ(個々の事業部や組織)の中でのみ議論が行われていた。プロセスやデータを重視せず、人材やカルチャーについての議論も行わ

ず、プラットフォームのIT化だけを行ったからだ。

重要なのは、サイロ的な部分最適メンタリティーを壊すことだった。また、当初に得られた効果の多くは各サイロにおける改善から生まれており、サプライチェーンの統合とは異なるものもあった。

こうした状況を考慮して、オペレーティング・チームを作った。

②オペレーティング・チームはワールドワイドのサプライチェーンを横断的に監督するシニアなメンバーで構成されるチームで、問題点を見つけ、適切な解決策を導き実行する責任と権限を持つ。

多くの場合、発見された問題の原因は、サプライチェーンをまたいだ他の組織や機能にあった。こうした問題を解決するため、オペレーティング・チームはすべてのサプライチェーンのプロセスに包括的にアクセスする権限を持ち、問題の本質的な原因を突き止め、E2Eの視点で総合的に判断する役割を担った。

大企業のスタッフ部門は官僚的との批判を受けることが多い。だが、スタッフ部門はいくつか重要な機能を果たしている。様々な性格を持つライオン組織間の調整を行い、重複、混乱、衝突を回避する。

とりわけIBMでは、お客様の業種（金融、製造、流通など）、製品／ソリューション（サービス、ハードウェア、ソフトウェアなど）、地域（南北アメリカ、欧州／中東、アジア・太平洋地域など）の三つの次元でマトリックスの経営管理を行っており、この調整機能は非常に重要である。また、こうした調整を様々な側面で行うためには、会社全体での標準の確立が必要である。

一九九三年以降行ってきた変革においてIBMは、国ごと／事業ごとの経営から、グローバル／事業ごとの経営へと舵取りを大転換した（二〇〇七年一月号図1参照）。その新しいグローバルな経営モデルに相応した実行力を身につけるため、このようなマルチマトリックス型の経営管理を確立した。

オンデマンド改革を迅速に実現するためには、カルチャーの変革が不可欠だった。変化にいかに対応し、変化への対応をいかに浸透できるか。ただ変化に対応するだけではなく、変化に対応する文化を多くの社員に浸透させることを重視した。サプライチェーンが持つ従来の限界を、積み重ねた知識や経験を活用して超えていくことを社員に考えさせる。さらにこれをビジネスの多くの領域にも浸透

させることを目指した。

これを担うのが③タレントチームだ。ISCに所属する一万七〇〇〇人の多種多様な社員を一つにまとめる必要があった。タレントチームの最初の仕事は、ISC全体に戦略を浸透させることだった。それは戦略を長々と書いて全社員に送ることではない。そのようなアプローチに効果のないことは、過去の経験から分かっていた。

まずは誰にでも分かる簡潔で明快な六つのPrincipals（行動原則）を策定し、これに基づき四つの戦略目標を定めた（表1）。これらはISCのすべての活動の指針となっている。

次に、これらの行動原則と戦略目標の全社員への浸透を図った。ISCがやるうとして、社員に正確に理解してもらい、自身の新しい役割を認識して貫くことが重要だ。タレントチームはこの行動規範の策定と浸透を行った。

SCMを担う人財を育てる

IBMでは、多様なメンバーを人種、地域を越えて一つの組織にまとめることでビジネスを成長させてきた。多様な特性を持つメンバーを統合するのは簡単ではないが、多様であるからこそ、より多くのアイデアやリーダーを輩出してきた実績があった。

表1 6つの行動原則と4つの戦略目標

6つの行動原則
① 顧客満足度と株主価値を創造できる能力によって、ISCの業績を評価する。
② 生産性、効率、コスト、品質、お客様に対するレスポンス、キャッシュ・マネジメントの領域において、IBMとしての強みを発揮する。
③ エンド・トゥ・エンドでお客様が満足できるようなサービス・製品を提供する。
④ 単純化されたなプロセスを通して、スピード・迅速感を提供する。
⑤ IBMのサプライチェーンを、e-business on demandのモデルとして体現化し、サプライチェーンのリーダーとして認知させる。
⑥ ひとつの統合されたチームとして、世界中のISCの人々のスキルを育成・活用する。
4つの戦略目標
① 集中化や柔軟な体制を推し進め、品質と価格において競争力をもち。
② 中核となる戦略的ITプラットフォームの展開を遂行する。
③ サプライチェーンの考え方をIBMのサービスビジネスに拡大する。
④ 業界の最先端を行くソリューション、インテグレーション、そしてデリバリーを提供する。

ISCの競争力向上に貢献すべく、長期的な視点で新しいビジネス環境に対応できる人員とスキルの開発を行ったのもタレントチームである。

IBMは優秀な人財で支えられている。人財の育成が競争力の源泉である。最高のサプライチェーンを実現するためには、社員のやる気を引き出し、正しく育成するための、サプライチェーンマネジメントとしてのキャリアパス（以下、SCMキャリアパス）の確立が必要であった。

元来、IBMには評価体系やキャリアパスを重要視するカルチャーがある。組織と社員を変革するには、目

標や教育の徹底だけでなく、同時に、社員の大きな関心事である給与につながる評価体系やその中で成長していくためのSCMキャリアパスが必要だと強く認識していた。

キャリアパスの基礎となるしくみは、ガースナー前CEOによる九三年以降の改革で確立されていた。そこでは、SCMの各職種（購買・製造・ロジスティクスなど）について、職位のレベル、業務内容、必要なスキルが明確に定義されている。

各職種ともに、最上位をプロフェッショナル職位と位置づけ、所有スキルとビジネス貢献額に基づいて、高

