

第七回東山会関東支部総会（H26.5.24 於：学士会館）

特別講演：「IBMの変革と次世代IT，それを支えるグローバルリーダーシップ」

日本IBM株式会社 会長 橋本 孝之（S53名大工学部応用物理学科卒）



皆様こんにちは。日本IBMの橋本でございます。このような貴重な会にお招き頂き、有難うございます。会場の前の方には平野前名大総長と濱口現名大総長がいらっしゃって、此処に立ちますと、まるで学生の気分ですね。

1. IBMの経営について

私どもIBMは今年で設立103年になります。3年前に百周年を迎えましたが、その際、記念のビデオを作製しました。百年前のことは百歳の方が、99年前のことは99歳の方がIBMの歴史を語っているものです。まずは、それを御覧下さい。

（『IBM創立100周年Film[100×100]』<https://www.youtube.com/watch?v=AU0pytonZhw>）

100年の歴史の中で、IBMはオリンピックや人類を月に送ったアポロ計画などをコンピュータの力で支援してきました。また、IBM-PCやインターネットを使ったeビジネスを普及させて世の中を変えて来ました。今、銀行に行かなくともコンビニエンスストアのATMでお金を下ろすことができますが、これもIBMが作ったビジネスモデルです。IBM100年の歴史の中で、およそ20年に1度ビジネスモデルを変化させて、生きながらえてきたと言えると思います。企業が生き残る為に重要なことは変化に対応することです。これが一番大きなポイントではないでしょうか。

IBMの2013年度（1月から12月）決算は、売り上げが日本円で約10兆円です。利益が税引き前で約1.8兆円ですから、利益率が税引き前で18%という非常に高収益な企業です。1990年代初頭には大赤字になりましたが、新しいビジネスモデルを考えて再生してきました。それまでのハードウェアの販売から、サービスビジネスにシフトし、お客様にソリューションを提供する企業に変身したのです。また、世界でひとつのIBMという、グローバル経営に乗り出しました。それまでは各国の現地法人が地域最適な経営をしていた多国籍企業でしたが、人事や財務、購買などの機能をグローバルに統合した世界一体の

経営：グローバル・インテグレートド・エンタープライズに変えてきたのです。

結局IBMという会社の生き様は、高付加価値高収益ビジネスモデルです。会社の経営で重要なことは生き様を決めることであり、どの領域でどの様なビジネスモデルで事業を行うかを明確にすることだと思います。これがぶれると重要な決断をするときに時間がかかったり、朝令暮改的な戦略になってしまって社員が付いて来れないこととなります。

社員43万人のグローバル企業では、皆が同じ目標を持って取り組むことが大切です。日本企業には中期経営計画があり、売上、ROE、利益、顧客満足度など、色々なファクターで目標を定めていたりしますが、IBMでは、2006年に初めてとりまとめた中期経営計画で、EPS(一株当たり利益)だけを皆が追求する目標に定めたのです。IBMのEPSは、2006年は\$6でしたが、2010年の目標を\$10~\$11に設定しました。結果、実績は\$11.67になりました。これに意を強くし2015年の目標を\$20にして頑張っています。

2、経営変革を支える先進ソリューションと次世代コンピューティング

コンピュータは、元々バックオフィスの生産性を改善する道具でしたが、今、これが大きく変わろうとしています。バックオフィスとは、生産管理、在庫管理、売上管理など管理系の業務のことですが、これに対してフロントオフィス(お客様との接点活動)にITを用いて、例えばお客様個人個人に適したマーケティングを展開させるなどの価値の創造を行う方向に変わってきています。また、社会インフラとITを融合させて、都市の課題を解決していこうとする「スマートシティ」の取り組みも進んでいます。これらに取り組む際のITのキーワードは、ビッグデータ/アナリティクスとクラウド・コンピューティングというものです。

ビッグデータ/アナリティクスは、ITが進化することによって、データの質と量などが圧倒的に変わってきたことに対応し、膨大なデータを分析してこれからのビジネスに資していこうとするものです。これまで分からなかったことが分析によって明らかになることがあります。クラウド・コンピューティングは、空の雲のクラウドと言う意味で、高速なネットワークを介し、設置場所を意識しないデータセンターを利用して、コンピューティングを行おうとするものです。利用者からすれば、初期投資がほとんど必要なく、しかも迅速に立ち上げることができ、グローバルなネットワークを活用することが可能になります。

スマートシティは、IBMが非常に力を入れて2008年から取り組んで来ています。2050年には地球上の全人口の7割が都市に住むと予測されており、全人口を90億人とすれば63億人が都市に住むことになるのです。現在の人口が約70億人ですから、ほぼ今日現在の地球上の人々全員が都市に住むこととなります。都市における生活レベルは向上する点もあるでしょうが、例えばエネルギー問題、交通渋滞、安全・安心といったことなどが非常に大きな問題になると予測されます。これらの課題に注力するために立ち上げたプロジェクトがスマートシティなのです。現在、全世界で約3千のプロジェクトが動い

ています。

次に Watson プロジェクトの紹介をします。1911年に創業したIBMの創始者が Watson です。創立百周年を迎えるにあたり、Watson の名前を記念して、ある意味で人類に勝てるコンピュータを創ろうということで4年間かけてプロジェクトに取り組みました。その結果、米国で有名なジョパデイというクイズ番組がありますが、Watson は自然言語の入力で瞬時に答え、クイズ王などに勝つことができたのです。Watson は3年間かけて毎日学習して知識を蓄えてきたコンピュータです。出来たての頃は幼稚園児レベルだった知能が学習によって賢くなり、大学院生レベルに成長してTVに登場しました。Watson のようなコンピュータを「**コグニティブ・コンピューティング**」と言っています。認知し学習するコンピュータなのです。人間がロジックを埋め込むのではなく、過去の色々なデータを読み取って、コンピュータが自動的にその法則性・確率論から正解を類推するシステムです。Watson 自体を販売するのではなく、クラウド上に載せて使っていただくという夢のある非常に面白いプロジェクトに取り組んでいます。

3、ダイバーシティとリーダーシップ

先進的な取り組みを進める上で一番大事なことは、ダイバーシティだと思います。多様な人材が相違から学ぶことによって、新たな価値を市場に提供することができるのだと考えています。現在、日本IBMでは5つのダイバーシティに取り組んでいます。①女性の活躍、②障がいを持つ社員の能力の最大化と環境整備、③性的マイノリティと言われているレズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの社員が意欲的に働くことができる環境整備、そして④外国籍社員の活躍を支援するマルチカルチャーと⑤仕事と個人生活の両方の充実を図るワーク／ライフです。ダイバーシティは企業に新しい風を吹き込んで刺激を与えて成長させるビタミン剤の様な物で、弱者救済の雇用問題ではありません。ある部分で非常に優れた能力を保有している人を如何に今後の企業経営に生かして行くかが課題だと思います。

(リーダーシップについて) 私は、濱口総長からお願いされて名古屋大学リーディング・プログラムで一生懸命に学生さんたちを支援しています。これからの社会でリーダーとして能力を発揮していくためには、スキルとコンピテンシーの両方の能力向上を図ることが必要です。専門的なスキルと、成功に結びつくようなコンピテンシー：行動特性の両方を如何にして身に付けてゆくかが勝負だと思います。これらを上げていかないとケーパビリティ：能力は上がっていきません。コンピテンシーは個人そのものの行動特性ですが、IBMは9つのコンピテンシーを定義しています。日本人はスキルには注力していますが、コンピテンシー、例えばプレゼンテーション／スピーチ能力や発言力などが弱いから、グローバル競争に勝つことが難しいのではないかと。そのための教育をもっともっとやるべきだと考え、色々取り組んでいるのですが、その中の一つが名古屋大学リーディング・プログラムです。

I B Mの価値観

最後に、I B Mの価値観についてお話しさせていただきます。①ビジネスとは物を売って終わりではなく、お客様の成功に全力をつくす事。②技術はもちろん、営業やバックオフィスも含めてイノベーティブな会社になってゆこう。そして③お客様をはじめとする社会からの信頼と責任を大切にしよう、ということです。

日本 I B Mは、今年で創立 77 年になる 100%外資の会社ですが、これまで同様、引続き日本社会の発展の為に頑張っゆきたいと思しますので、今後ともどうぞご指導を賜れますよう宜しくお願い申し上げます。ご静聴有難うございました。

作成：坂巻 資敏 (S42 卒)、藤本 洋平 (H12 卒)