

本書は、21 世紀の**アメリカ多国籍企業の姿を「知識集積体」としてとらえる**。「知識集積体」としてのアメリカ多国籍企業は、その収益源をグローバルな**配当収入やライセンス料**に置く。そして、このグローバルな収益を得るために、生産基盤を新興国企業にアウトソーシングしながら、研究開発体制やマーケティングや販売体制をグローバルに構築し、それぞれを世界の最適地に配置する。このため、「知識集積体」としてアメリカ多国籍企業は、**経営資源のサービス化やソフトウェア化など知識化をグローバルに推進することになる**。21 世紀の多国籍企業の姿は、アメリカ多国籍企業のように生産基盤を失い、サービス化とソフトウェア化、知識化を極限にまで推進したグローバルな経営資源の「知識集積体」である。

ここでいう ICT 産業とは、日本の総務省 [2008]、OECD [2008] が定義する ICT 産業を援用する。すなわち、**ICT 産業とは、情報を電子的に処理し、伝達し、表示する活動を可能にする機器、ソフトウェア、サービスを生産する産業である**。それゆえ、ICT 産業は、電気通信サービス、エレクトロニクス、IT 機器・システム、**専門半導体、ソフトウェア、インターネット、通信機器、IT サービスの 8 つの産業部門を包括する** 10)。

以上のように、リーマン・ショックは、世界の ICT 企業に様々な異なる影響を及ぼした。先進国の ICT 企業は、欧米と日本の ICT 企業では、業績に大きな格差が生じた。**リーマン・ショックにより欧米企業は、確かに収入を減少させたが、大規模な純利益を獲得した**。これに対して日本企業は、収入を減少させただけでなく、大規模な純損失を被ったのである。さらにまた、リーマン・ショックは、アジアの ICT 企業の業績を悪化させたが、2009 年後半には、アジア ICT 企業は、急回復を遂げたのである。このようにリーマン・ショックが、世界の ICT 企業に及ぼした影響と回復のプロセスは、異なる業績を示した。とりわけ、**日本の ICT 企業へ与えた影響は、深刻であった**。

それでは、なぜ、欧米企業、日本企業、アジア企業のそれぞれに異なる結果が生まれたのだろうか。それは、**グローバルな ICT 産業が国際分業構造にあり、寡占的な企業間競争の構造にあったからである**。それぞれの各国企業が占める寡占的な優位性は、グローバルな産業ごとに異なっていた。そこで、リーマン・ショックが、これら世界の寡占企業の競争構造に、どのように影響したのかをみよう。

ヤフー・ジャパンは、結構メジャーだ（下表）。

図表 2-5 世界のインターネット企業の業績（上位 10 社：2009 年現在）

（単位：100 万米ドル）

ランク	企業名 <sup>1)</sup>	国名	収入 (年間成長率)	雇用数 (年間成長率)	研究開発費 (年間成長率)	純利益 (年間成長率)	ネット・キャッシュ (年間成長率)
1	グーグル	アメリカ	23,651 (+ 9%)	19,835 (- 2%)	2,843 (+ 2%)	6,521 - 54%	20,182 (+ 61%)
2	アマゾン	アメリカ	24,509 (+ 28%)	24,300 (+ 17%)	1,240 (+ 20%)	902 - 0.4	6,257 (+ 89%)
3	イー・ベイ	アメリカ	8,727 (+ 2%)	16,400 (+ 1%)	803 (+ 11%)	2,389 - 34%	4,944 (+ 110%)
4	ヤフー	アメリカ	6,460 (- 10%)	13,900 (+ 2%)	1,210 (- 1%)	598 - 0.43	3,291 (- 5%)
5	E・トレード	アメリカ	2,878 (- 11%)	3,084 (- 5%)	—	- 1,298 (- 154%)	- 6,755 (+ 30%)
6	エクスペディア	アメリカ	2,955 (+ 1%)	7,960 (- 1%)	320 (+ 11%)	300 (NA)	- 207 (+ 74%)
7	TDアメリトレード	アメリカ	2,423 (- 13%)	5,196 (+ 32%)	—	644 (- 20%)	5,190 (NA)
8	ヤフー・ジャパン <sup>2)</sup>	日本	2,875 (+ 12%)	4,919 (+ 32%)	3 (+ 0%)	833 (+ 15%)	68 (- 87%)
9	ユナイテッド・インターネット <sup>3)</sup>	ドイツ	2,412 (+ 18%)	4,606 (+ 16%)	—	- 176 (NA)	- 333 (+ 53%)
10	IAC	アメリカ	1,376 (- 5%)	3,200 (+ 0%)	64 (- 10%)	- 979 (- 527%)	1,638 (- 8%)

（注 1）企業のランクは、2008 年の収入に基づく順位。

（注 2）2009 年度のデータは、締切日の関係で利用できなかったため 2009 年中間期データをベースにした数値。

（注 3）2009 年度のデータは、締切日の関係で利用できなかったため 2008 年をベースにした数値。

（出所）OECD [2010a] p.62.

エレクトロニクス

キャノンが入っている。

図表 2-6 世界のエレクトロニクス企業の業績（上位 10 社：2009 年現在）

（単位：100 万米ドル）

ランク	企業名 <sup>1)</sup>	国名	収入 (年間成長率)	雇用数 (年間成長率)	研究開発費 (年間成長率)	純利益 (年間成長率)	ネット・キャッシュ (年間成長率)
1	シーメンス	ドイツ	105,272 (- 7%)	402,000 (- 2%)	5,356 (- 3%)	3,148 (- 62%)	- 7,636 (+ 33%)
2	サムスン電子 <sup>2)</sup>	韓国	107,103 (- 3%)	161,700 (- 2%)	3,480 (+ 0%)	7,436 (+ 48%)	7,927 (NA)
3	日立 <sup>2)</sup>	日本	92,309 (- 5%)	359,314 (- 4%)	4,029 (+ 0%)	- 5,740 (+ 25%)	- 17,987 (- 39%)
4	パナソニック <sup>2)</sup>	日本	71,644 (- 5%)	382,480 (+ 31%)	5,009 (+ 0%)	- 4,863 (- 33%)	- 5,056 (NA)
5	ソニー <sup>2)</sup>	日本	74,412 (- 0%)	170,200 (- 5%)	—	- 1,583 (- 65%)	5,133 (+ 224%)
6	LG電子 <sup>3)</sup>	韓国	57,483 (+ 0%)	82,136 (- 0%)	414 (+ 1%)	398 (- 70%)	- 4,878 (+ 30%)
7	キャノン	日本	34,003 (- 14%)	167,644 (+ 0%)	3,227 (- 11%)	1,395 (- 53%)	8,522 (+ 35%)
8	フィリップス電子	オランダ	31,848 (- 17%)	115,924 (- 10%)	2,240 (- 14%)	563 (+ 523%)	556 (NA)
9	三菱電機 <sup>2)</sup>	日本	34,641 (- 2%)	110,191 (+ 11%)	1,289 (+ 0%)	- 443 (NA)	- 3,116 (+ 60%)
10	フレクストロニクス・インターナショナル	シンガポール	23,753 (- 23%)	160,000 (+ 0%)	—	- 291 (+ 95%)	- 53 (+ 97%)

（注 1）企業のランクは、2008 年の収入に基づく順位。

（注 2）2009 年度のデータは、締切日の関係で利用できなかったため 2009 年中間期をベースにした推定値。

（注 3）2009 年度のデータは、締切日の関係で利用できなかったため 2008 年度データをベースにした数値。

（出所）OECD [2010a] p.59.

## IT 機器・システム企業

東芝が2位になっている。

図表 2-7 世界の IT 機器・システム企業の業績（上位 10 社：2009 年現在）

（単位：100 万米ドル）

ランク	企業名 <sup>1)</sup>	国名	収入 (年間成長率)	雇用数 (年間成長率)	研究開発費 (年間成長率)	純利益 (年間成長率)	ネット・キャッシュ (年間成長率)
1	ヒューレット・パッカード	アメリカ	114,552 (-3%)	304,000 (-5%)	2,819 (-20%)	7,660 (-8%)	-1,353 (-73%)
2	東芝 <sup>2)</sup>	日本	64,364 (-4%)	206,329 (+8%)	—	-3,323 (-407%)	-9,418 (-20%)
3	ホンハイ精密工業 <sup>2)</sup>	台湾	61,810 (+19%)	616,000 (+9%)	750 (+61%)	1,747 (-26%)	1,226 (NA)
4	デル	アメリカ	52,902 (-13%)	94,300 (+23%)	617 (-7%)	1,433 (-42%)	6,928 (-2%)
5	NEC	日本	35,043 (-14%)	141,833 (-1%)	1,480 (-55%)	-924 (-68%)	-2,675 (-38%)
6	アップル	アメリカ	42,905 (+14%)	34,300 (+7%)	1,333 (+20%)	8,235 (+35%)	23,464 (+6%)
7	クワンタ・コンピュータ <sup>2)</sup>	台湾	25,946 (+10%)	49,793 (+46%)	232 (+43%)	641 (+14%)	1,121 (-4%)
8	アスステック・コンピュータ	台湾	18,907 (-10%)	113,324 (+11%)	461 (+4%)	387 (-26%)	2,093 (+76%)
9	エイサー	台湾	17,787 (+3%)	6,553 (-2%)	27 (+58%)	352 (-5%)	1,560 (+161%)
10	コンパル・エレクトロニクス <sup>2)</sup>	台湾	15,171 (+0%)	50,126 (+0%)	238 (+48%)	401 (-4%)	843 (-17%)

（注1）企業のランクは、2008年の収入に基づく順位。

（注2）2009年度のデータは、締切日の関係で利用できなかったため2008年度データをベースにした数値。

（出所）OECD [2010a] p.58.

「オフショアリングとは、一般的に、以前は国内で生産されていた商品やサービスを企業が海外から購入する（輸入する）ことである」<sup>4)</sup>と定義される。オフショアリングというのは、オフショア・アウトソーシング（off shore outsourcing）とも呼ばれるように、海外で行われる業務のアウトソーシング（外部委託）のこともある。オフショア・アウトソーシングは、多国籍企業が自社の海外子会社からだけではなく、外部の請負企業や契約企業から製品やサービスを輸入することである。

それでは、多国籍企業は、何をオフショア・アウトソーシングしているのか。オフショアリングの対象は、図表 3-1 に示されるように、製造、ロジスティクスと調達、エンジニアリング、金融と会計、人的資源、解析、情報技術、顧客サポートなど、企業の全ての業務プロセスである。

では、海外への輸出入の対象となる企業サービスとはどのようなものか。『ビジネス・ウィーク』誌は、そのサービスを「ビジネスサービス」「ソフトウェア開発」「コールセンター」の3つに分類している。ビジネスサービスといわれているものは、企業が行う会計処理、あるいは金融業務、設計業務、研究開発などである。ソフトウェア開発はIT関連のソフトウェア開発や製造業の「組み込みソフト」の開発である。組み込みソフトウェアは、自動車や家電製品まで応用産業の裾野は広い。そしてコールセンターは、顧客サポートで技術サポート、航空機予約、請求書発行などである<sup>6)</sup>。このサービス・オフショアリングの特徴は、研究開発や事務系の仕事であることである。ホワイトカラー職種の業務を、海外で行って逆輸入する。従来行われてきたブルーカラーの工場労働ではなくて、知識労働、事務労働で、アメリカの中間層の仕事を、海外で業務委託して逆輸入しているのである。

オフショア・アウトソーシング業界っというのがある。

図表 3-2 世界のオフショア・アウトソーシング業界の上位企業 10 社 (2005 年)

ビジネス・サービス	国籍	ソフトウェア開発	国籍	コールセンター	国籍
Hewitt Associates	米	Tata Consultancy Services	印	Convergys	米
ACS	米	Infosys Technologies	印	Wipro	印
Accenture	米	Wipro	印	ICICI OneSource	印
IBM	米	Accenture	米	ClientLogic	米
EDS	米	IBM	米	24/7Customer	印
Hewlett-Packard	米	Cognizant Technology Solutions	米	SR.Teleperformance	仏
Wipro	印	Satyam	印	eTelecare International	米
HCL Technologies	印	Patni Computer Systems	印	SITEL	米
Tata Consultancy Services	印	EDS	米	Teletch	米
WNS Global Services	印	CSC	米	vCustomerCorp.	米

(注) 米:アメリカ, 印:インド, 仏:フランス

(出所) Engardio and Foust [2006].

アメリカ ICT 多国籍企業は、すでに見たように大きく分けて 2 つの産業部門グループで寡占的優位を築いてきた。ソフトウェア、インターネット、專業半導体、通信機器、IT サービスの産業部門であり、ヨーロッパ多国籍企業とともに寡占的優位にあった。ソフトウェア事業に專業化するマイクロソフトやオラクル、專業半導体に專業化するインテル、テキサス・インスツルメンツ、通信機器事業に專業化するモトローラ、シスコシステムズ、インターネット事業に專業化するアマゾン、グーグル、ICT サービス事業に專業化するアクセンチュア、CSC など、これら事業に專業化するアメリカ多国籍企業は、これらの産業部門の研究開発とマーケティングに特化し、寡占的構造を確立してきた。これらアメリカ ICT 多国籍企業は、グローバルな産業部門で寡占的構造を確立しており、專業半導体の TSMC (台湾) や通信機器のファウエイ (中国) を除けば、台湾企業や中国企業と直接的な競争関係にはない。

しかし、他方で、IT 機器・システム産業部門の IBM, HP, アップルのようなアメリカ ICT 多国籍企業は、PC 製品事業はじめ、コンピュータのハードウェア事業やソフトウェア事業を行い、ICT サービス事業をも展開している。IBM, HP, アップルなどアメリカ ICT 多国籍企業は、アジア企業の事業領域と近接する分野で活動してきた。彼らは、台湾企業や中国企業のみならず、日本多国籍企業の NEC, 富士通, 東芝と競争関係にある。この産業部門のアメリカ ICT 多国籍企業の経営戦略は、どのようなものか。

IBM は、PC 事業部門については、2005 年、中国のレノボに売却し、撤退した。しかし、IBM は、企業向けのハードウェア製品についていえば、サーバーやストレージ (記憶装置)、マイクロエレクトロニクス事業を継続しながら、IT サービスとソフトウェア事業を展開している。

...

HP は、PC 関連製品の製造部門の割合が高いため、この製造部門では、アジア企業との間に、OEM, ODM, 半導体製造のファウンドリというアウトソーシング (外部委託) を展開し、HP は、設計と研究開発に特化した。HP の経営戦略も IBM と同様に、PC 関連製品の製造部門は、アジア企業に委せる経営戦略である。この経営戦略は、アメリカ ICT 多国籍企業の利益につながった。

グローバルな ICT 産業でアメリカ多国籍企業が競争力を持続できたのは、資金や人材などの経営資源を製造部門にではなく、**研究開発部門とマーケティング部門**へ特化する、という経営戦略によるものであった。しかも、アメリカ ICT 多国籍企業は研究開発体制をグローバルに展開し、BRICs の優れた ICT 人材を企業内に取り込むものであった。

図表 5-2 世界の ICT 産業別上位 10 社 (2006 年)

①ソフトウェア (23%) →欧米 10 社	①マイクロソフト (米), ②オラクル (米), ③ SAP (独), ④シマンテック/ペリタス (米), ⑤コンピュータ・アソシエイツ (米), ⑥エレクトロニック・アーツ (米), ⑦アドビ・システムズ (米), ⑧ Amdocs (米), ⑨インテュイット (米), オートディスク (米)。
②インターネット (15%) →欧米 10 社	①アマゾン (米), ②グーグル (米), ③ AOL LLC (米), ④ヤフー (米), ⑤ IAC / インタラクティブ (米), ⑥イーベイ (米), ⑦イトレイド (米), ⑧エキスペディア (米), ⑨ TD アメリトレード (米), ヤフー/ジャパン (日)。
③専業半導体 (12%) →欧米 9 社 + 台湾 1 社	①インテル (米), ②テキサス・インスツルメント (米), ③インフィニオン (独), ④ ST マイクロエレクトロニクス (スイス), ⑤台湾半導体 (台), ⑥キマンダ (独), ⑦フリースケール (米), ⑧ NXP (蘭), ⑨ AMD (米), ⑩マイクロロン (米)。
④電気通信サービス (9%) →日米欧 9 社 + 中国 1 社	① NTT (日), ②ベライゾン (米), ③ドイツ・テレコム (独), ④テレフォニカ SA (スペイン), ⑤フランス・テレコム (仏), ⑥ AT&T (米), ⑦ボーダフォン (英), ⑧スプリント・ネクステル (米), ⑨テレコム・イタリア (伊), ⑩中国移動 (香港)。
⑤通信機器 (8%) →欧米 9 社 + 中国 1 社	①ノキア (フィンランド), ②モトローラ (米), ③シスコシステムズ (米), ④エリクソン (スウェーデン), ⑤アルカテル・ルーセント (仏), ⑥ L-3 コミュニケーションズ (米), ⑦ノーテル・ネットワークス (加), ⑧ Huawei テクノロジーズ (中国), ⑨クアルコム (米), ⑩アヴァヤ (米)。
⑥エレクトロニクス (6%) →日欧 8 社 + 韓国 2 社	①シーメンス (独), ②日立 (日), ③パナソニック (日), ④ソニー (日), ⑤サムスン (韓), ⑥キャノン (日), ⑦フィリップス (蘭), ⑧三菱電機 (日), ⑨ LG 電子 (韓), ⑩シャープ (日), Chi Mei オプトエレクトロニクス (台), AU オプトエレクトロニクス (台), Nvidia (米), Jabil サーキット (米), SanminaS-GI。
⑦ IT サービス (5%) →欧米 10 社 + インド 3 社	① EDS (米), ② テック・データ (米), ③ アクセンチュア (バミューダ), ④ CSC (米), ⑤ キャップジェミニ・アーンスト・ヤング (仏), ⑥ SAIC (米), ⑦ ファースト・データ (米), ⑧ ADP (米), ⑨ エートス・オリジン (仏), ⑩ ユニシス (米), インフォシス (印), ウィプロ (印), TCS (印), データテック (南ア), デイメンジョン・データ (南ア)。
⑧ IT 機器・システム (5%) →日米 7 社 + 台湾 3 社	① ヒューレット・パッカード (米), ② IBM (米), ③ デル・コンピュータ (米), ④ 東芝 (日), ⑤ NEC (日), ⑥ 富士通 (日), ⑦ ホン・ハイ・プレジジョン (台), ⑧ アップル (米), ⑨ ASUSTeck コンピュータ (台), ⑩ クワンタ・コンピュータ (台), ハイテック・コンピュータ (台), ライト・オン・テクノロジー (台), レノボ (中), サンディスク (米), コンパル・エレクトロニクス (台), インベンテック (台), Benq / Qisda (台), TPV テクノロジー (中), Wistron (台)。

(出所) OECD [2008a] pp.59-66. より筆者作成。

⑤の①ノキアは潰れかかった。

携帯電話端末では世界最大のシェア (28.9%・2010 年通期) [2]、市場占有率および販売台数の両方で、1998 年から 2011 年まで首位を維持していたが、近年では、スマートフォン戦略および US 市場戦略の迷走により低落傾向にあり、2012 年第一四半期ではサムスンに次ぐ 2 位となった [3]。

・・・Microsoft と Nokia が 4 月 25 日、Nokia のデバイス事業の取得を完了したと発表

日系企業の場合、アジアの IT サービス・ソフトウェア開発拠点においては**ブリッジ SE**という ICT 人材の育成がとくに重要となる。欧米系企業とは異なり、日系企業は、日本語という言語やビジネス習慣、とくに設計仕様の変更が ICT サービスの契約以降にも行われるという日本的なビジネス慣行を理解できるブリッジ SE の育成が不可欠だからである。この設計仕様の変更は、日系企業の品質管理にとって重要な位置づけが与えられている。この点で、ブリッジ SE は、欧米の ICT 産業で一般的な SE とは異なる日本特有の SE である。日系多国籍企業は、このブリッジ SE を現地採用することが基本であり、そのほとんどが、**日本からの帰国者**で、本社と海外子会社間の社内研修、OJT、出張業務など企業内移動により育成される。アジア子会社のマネージャーや幹部は、こうした日本的なビジネス慣行を理解できる人材から選抜される 22)。

### 3. ICT サービス企業の組織能力と人材育成

こうした産業分野の顧客企業の ICT 支出に対して世界の ICT サービス企業は、システム構築やソリューション・ビジネスを提供してきた。システム構築やソリューション・ビジネスは、上記の様々な産業分野の顧客企業が行う事業や業務に対して、**ICT 技術を活用して最適な解決策（ソリューション）を提供**することである。たとえば、金融分野では ATM（自動現金預け払い機）システム、流通分野では POS（販売時点情報管理）システム、鉄道・航空分野では（チケット予約）システムの開発と運月ト保守など幅広く、最近では、エネルギー分野でスマート・グリッド（次世代電力ネットワーク）システム、自動車産業分野では安全運転支援システムである。

世界の ICT サービス産業で圧倒的に優位な位置を占めるのは、アメリカの **IBM と日本の富士通、NEC の ICT サービス企業 3 社**である。これら 3 社は、2000 年代を通じて ICT サービス事業の割合を高め、経営資源を集中してきた。2008 年までには IBM、富士通とも会社の全事業に占める ICT サービス事業の割合を約 60%に占めるまでになった。

ICT サービス事業では、その組織能力が顧客の求める価値を左右する 7)。IBM 社を事例にその組織構造を見ると、IBM 社のサービス事業では、GBS (Global Business Service) と GTS (Global Technology Service) がある。GBS は、アプリケーション開発などに対応したサービスを提供し、その他にコンサルティング業務を含む。それに対して GTS は、ハードウェアやソフトウェアの組立て、さらに保守・サポート、メンテナンス、テクニカルサポート、アウトソーシングなどに対応したサービスを行うのである。

営業体制について見ると、IBM 社においては、まず顧客に対応する一義的な責任を持つのは、産業別の営業部門に所属する営業である。すなわち**顧客の長期的関係維持に努め、経営課題を聞いたり、課題解決のための提案を考える中核は、この営業の仕事**である。その上で、GBS/GTS という、いわゆるブランド部門にいる営業が、ある程度方向性が見えた提案について、より深く掘り下げ、あるいはチームを組んで顧客に価値ある問題解決の提案につなげていく、という構造になっている 8)。

このように、IBM が、サービス事業を通じて顧客に価値ある問題解決を提供するためには、セールス・スペシャリスト（営業担当者）、プロジェクト・マネジメント、コンサルタント、プロダクト・サービス、IT アーキテクト、IT スペシャリストなどの専門家（プロフェッショナル）が**チームを組んで提案**する。このため、IBM が顧客に価値ある問題解決を提供するためには、これら専門家（プロフェッショナル）の研修と育成が重要になる。日本アイ・ビー・エムは、この目標を達成するために社員に対して営業系、技術系、コンサルタント系、本社系に区分した系統的な社員研修体系を持ち、能力認定を行っている。こうした人材育成プロセスは、IBM では世界で共通のようである 9)。

## 2. 日本アイ・ビー・エム社の事業概要

ハードウェアの研究開発は、神奈川県にある**大和事業所**が担っており、その中にある東京基礎研究所、ソフトウェア開発研究所、大和システム開発研究所が担当している。他にも大和事業所には、マイクロエレクトロニクス事業があり、ある製品に関する一部の設計と製造を行っている。具体的にマイクロエレクトロニクス事業は、IBM 社独自の CPU に限定した生産を行い、その他の製品生産は中国に移転している。今では、サーバーやストレージ・システムなど、IBM 社で販売・サポートしているハード製品の大半が中国の工場生産されるようになった。日本向けに販売する製品のほとんどが中国で生産されている。

## 2. 日本アイ・ビー・エム社における採用方針

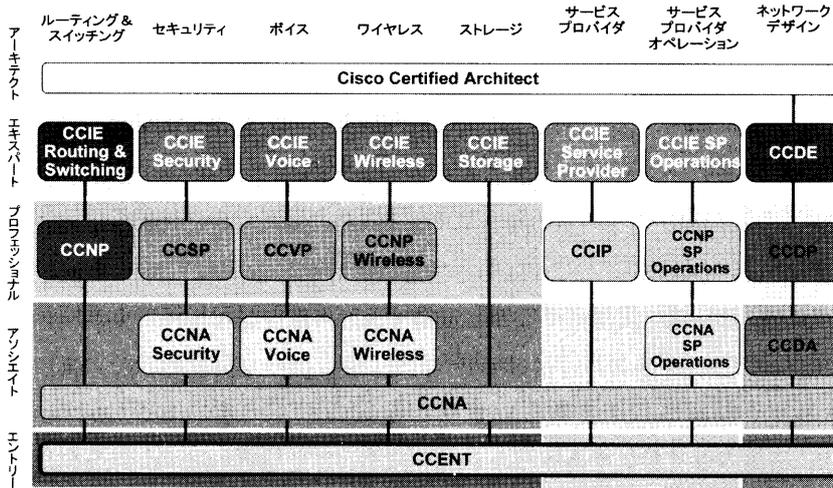
日本アイ・ビー・エム社の 8 割にあたる社員が新卒採用である。しかし、コンサルタントやプロジェクト・マネジャーなどは、中途採用率が高い。新卒の場合、配属先をみると IT 系が 6 割、営業が 2 割、コンサルタントが 2 割といった比率で採用されている。IT 系はやはり理系が多く、**修士取得者が、半分以上の割合を占めている**。営業やコンサルタントは、相対的に文系の学生が多く採用され、学部卒の割合が今のところ高い。基本的には正社員として採用するが、**コンサルタントのみ 3 年更新の有期契約**という制度も導入している。なぜならば日本アイ・ビー・エム社に採用された後、定年まで働く意志をもっている社員は少ないため、3 年契約にする代わりに、その分給料を 2~3 割高くすることで動機づけを行っている。これは、プロフェッショナル・コントラクトという制度である。こうした制度を利用する社員は以前には多くみられたが、リーマンショック以降、正規で安定を選択する社員が増加している。

次に常業で採用された社員をみると、他の部門の社員の年収を 100 にするならば、60 を固定給にし、目標通り契約を取ってくればプラス 60 のインセンティブが与えられるような給与システムを採用している。したがって、**契約数・売り上げが目標まで到達しなければ、他の部門の社員よりも低い年収になる**。以前は、常業の多くの社員の年収は、120~130 の数値に達した。しかし昨今では目標を達成することが難しくなっていることから、**社員の営業離れが進んでいる**。昇進は、職能資格かつ実績が反映されるようになりつつある。年が経てば、自動的に昇進といったようにはならない (図 7)。

CISCO 社では実際にものをつくることはないファブレス企業である。

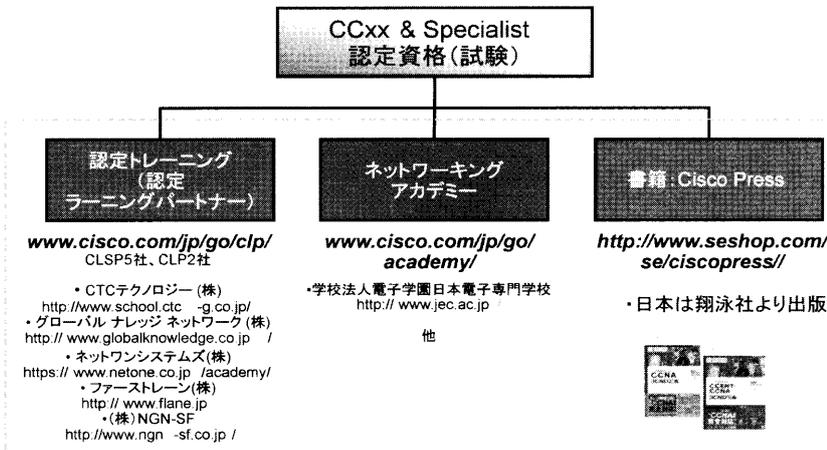
CISCO ジャパンは、前述したように営業職に重点をおいた組織である。アカウントチーム、パートナーセールス、PSS の社員数は、全従業員数 (1, 300 名) の約半分である。こうした従業員は、顧客との直接的な営業活動に携わっている。

図3 シスコ技術者認定ロードマップ



(出所) シスコシステムズ合同会社 (2000年) より提供

図4 シスコ技術者認定取得方法

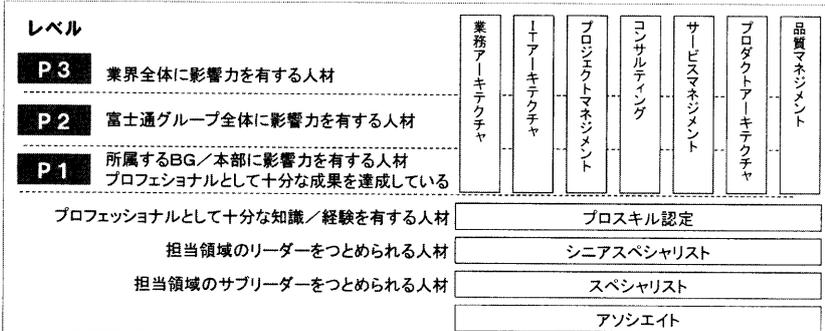


(出所) 図3に同じ。

図9 FCP (Fjitsu Certified Professional)

《ねらい》

- ・プロフェッショナルの計画的・継続的育成
- ・リソースマネジメントの充実によるプロフェッショナル人材の活用
- ・技術者の新しい仕事観の創造



(出所) 図1に同じ。

図5 NCP 認定制度の人材タイプとキャリア体系

	営業系	サービス・SE 系	ソフトウェア系	HW プロダクト系	
上席プロフェッショナル	<ul style="list-style-type: none"> <li>上席プロフェッショナルセールス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上席サービスプランナ</li> <li>上席サービスオーガナイザ</li> <li>上席サービスマネジメントアーキテクト</li> <li>上席ビジネスコンサルタント</li> <li>上席システムズアーキテクト</li> <li>上席プロジェクトオーガナイザ</li> <li>上席ビジネスアプリケーションアーキテクト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上席ソフトウェアプロダクトプランナ</li> <li>上席ソフトウェアプロジェクトマネージャ</li> <li>上席ソフトウェアアーキテクト</li> <li>上席ソフトウェアアドバンストテクノロジスト</li> <li>上席ソフトウェアプロセス&amp;品質プロフェッショナル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上席プロダクトプランナ</li> <li>上席プロジェクトマネージャ</li> <li>上席アドバンストテクノロジスト</li> <li>上席プロダクトアーキテクト</li> <li>上席生産技術開発プロフェッショナル</li> <li>上席品質保障プロフェッショナル</li> </ul>	
プロフェッショナル	<ul style="list-style-type: none"> <li>アカウントエグゼクティブ</li> <li>ビジネスコーディネータ</li> <li>IT・NWソリューションプロフェッショナル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスプランナ</li> <li>サービスコーディネータ</li> <li>サービスマネジメントアーキテクト</li> <li>サービスオーガナイザ</li> <li>メンテナンスプロフェッショナル</li> <li>ITファシリティプロフェッショナル</li> <li>教育プロフェッショナル</li> <li>LCMプロフェッショナル</li> <li>SIビジネスディレクタ</li> <li>シニアビジネスコンサルタント</li> <li>システムモデルコンサルタント</li> <li>システムアーキテクト</li> <li>プロジェクトオーガナイザ</li> <li>ビジネスアプリケーションオーガナイザ</li> <li>ビジネスアプリケーションアーキテクト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェアプロダクトプランナ</li> <li>ソフトウェアプロジェクトマネージャ</li> <li>ソフトウェアアーキテクト</li> <li>ソフトウェアアドバンストテクノロジスト</li> <li>ソフトウェアプロセス&amp;品質プロフェッショナル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロダクトプランナ</li> <li>プロジェクトマネージャ</li> <li>アドバンストテクノロジスト</li> <li>プロダクトアーキテクト</li> <li>生産技術開発プロフェッショナル</li> <li>品質保障プロフェッショナル</li> </ul>	
スペシャリスト		<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスプランニングスペシャリスト</li> <li>サービス管理スペシャリスト</li> <li>コンテンツディレクタ</li> <li>メンテナンススペシャリスト</li> <li>ITファシリテイススペシャリスト</li> <li>教育スペシャリスト</li> <li>ビジネスコンサルタント</li> <li>アプリケーションエンジニア</li> <li>プロジェクトオーガナイジングスペシャリスト</li> <li>スペシャリスト</li> <li>テクニカルスペシャリスト (NW, DB, 基盤SW, セキュリティ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェアプロダクトプランニングスペシャリスト</li> <li>ソフトウェアプロジェクトマネージャスペシャリスト</li> <li>ソフトウェアプロダクションスペシャリスト</li> <li>ソフトウェアテクニカルスペシャリスト</li> <li>ソフトウェアプロセススペシャリスト</li> <li>ソフトウェア品質スペシャリスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロダクトスペシャリスト</li> </ul>	
アソシエイト		<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス管理アソシエイト</li> <li>ヘルプデスクアソシエイト</li> <li>メンテナンスアソシエイト</li> <li>ITファシリティアソシエイト</li> <li>アソシエイトコンサルタント</li> <li>システムインプリメンタ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェアプロダクションアソシエイト</li> <li>ソフトウェアプロセスアソシエイト</li> <li>ソフトウェア品質アソシエイト</li> </ul>		
	営業要員	サービス要因	SE 要因	SW 開発要員	HW 開発要員

(出所) 図3に同じ。