



# Redefining Competition

## 破壊者との競争と共創

グローバル経営層スタディからの洞察 - CEOの視点

当レポートは、2003年から、IBM Institute for Business Valueが実施してきた経営層スタディ・シリーズの18回目であり、延べ28,000名を超える世界の経営者へのインタビューに基づいている。本レポートは、最高経営責任者(CEO)の洞察を中心にまとめたものである。

<b>インタビューを実施したCEOの総数</b>	<b>818名</b>
北米	66名
中南米	60名
ヨーロッパ・中東・アフリカ	430名
アジア太平洋地域	135名
日本	127名

---

## 未知の世界

「我々は今、重大な岐路に立っている」、多くのCEOがそういう。テクノロジーが、業界の統合・融合をもたらし、かつては存在しなかった新しいエコシステムを出現させている。このような、劇的な変化、あるいは混乱の中で、CEOは、自社をどこに導くのだろうか。

IBMは、最新のグローバル経営層スタディにおいて、5,247名の経営者にインタビューを行い、将来への展望と、こうした「破壊的な時代」で勝ち抜くための方策について調査した。本レポートは、その中のCEO、818名へのインタビューからの示唆を提示するものである。さらに、成功企業のCEOに見られる特性にも着目している。

成功企業の分析にあたっては、イノベーションをリードする存在と認知されており、かつ卓越した財務業績を達成している企業群を抽出し、「さきがけ企業」と名付けた。「さきがけ企業」のCEOは、インタビューを行った企業全体の4%を占める。また、イノベーションにおいて他社に追随すると認知されている企業群を抽出し、「マーケットフォロワー」と名付けた。「マーケットフォロワー」のCEOは、全体の26%を占めている。

この2つのグループを比較すると、戦略的課題、市場戦略、組織の在り方に大きな違いがある。いずれもCEOが強い影響力を持つ領域である。ここから、シュンペーターのいう「創造的破壊の嵐」が、かつてない勢いで世界中に吹き荒れる中、CEOが自社の競争力を強化するための示唆が得られる<sup>1</sup>。

---

「業界の外から参入してくる  
新たな競合が気になる。  
彼らは我々の顧客基盤を侵食し、  
市場を破壊していく」

CEO, Banking and Financial Markets, カナダ

「テクノロジーによって顧客ニーズをとらえることで、競争を一気に抜き去ることができる。  
テクノロジーが時代の中心なのだ」

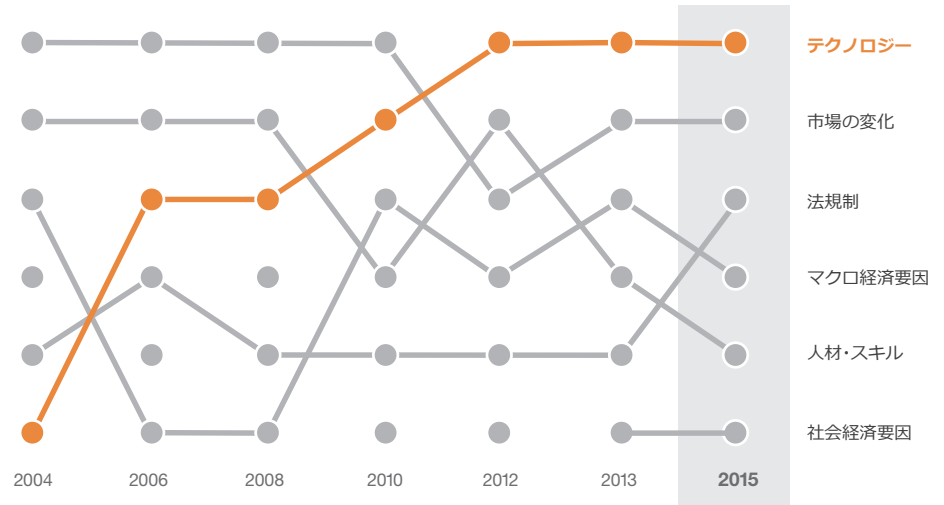
Joshua Oigara, CEO, Kenya Commercial Bank

## 境界線の再定義と創造的破壊

この10年間で着目すべき傾向のひとつは、CEOがテクノロジーの重要性を強く認識するようになったことである。10年前、自社に影響を及ぼす重要な外部要因の中で、テクノロジーは6位であった。それが近年では常に首位に位置付けられている(図1)。ほかの経営層も同様の見方をしている。

図1

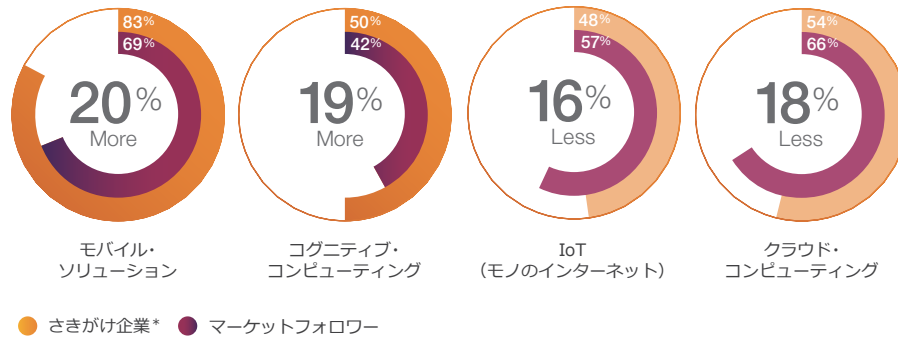
重要な外部要因：CEOはテクノロジーの重要性を強く認識するようになった



CEOが事業を変革するテクノロジーの筆頭に挙げたのが、モバイル・ソリューションである。次に続くテクノロジーについては意見が分かれた。「さきがけ企業」のCEOは、コグニティブ・コンピューティングをより重視している(図2)<sup>2</sup>。

**図2**  
**変革をもたらすテクノロジー**：「さきがけ企業」のCEOは、モバイルとコグニティブを重視している

今後3-5年で事業を変革するテクノロジー



\*上記分析は統計的信頼性が高い。ただしサンプル数が少ないため傾向を示すものにとどまる

「ブレイクスルーをもたらすテクノロジーを見極めることは、かなり難しい」

General Manager, Industrial Products, オランダ

「我々が、すべてを  
所有することはできない。  
エコシステムの一員として  
協力できるパートナーが必要だ。  
たとえ他業界であっても」

Huang Tao, CEO, Beingmate Baby & Child Food, 中国

CEOは、先端テクノロジーが組み合わせられて、新しい方法で提供されることで、市場、経済、そして社会に大きな影響をもたらすと考えている。企業レベルで見ると、それによって顧客との関係性が再定義され、新たな価値創造の機会が切り拓かれる(図3)。

### 図3

**現実の効果**：CEOは今後3-5年の間で顧客接点におけるデジタル・テクノロジーの活用が進むと見ている



近年の利便性の高いネットサービスの普及で、人々の期待水準はかつてないほど高まっている。それにこたえて、魅力的かつ個々の顧客に合わせた体験を、単独で提供できる企業はほとんどない。しかし、他社と連携すれば可能になることがある。業界の垣根を越えた「エコシステム(ビジネスの世界での“生態系”)」を構築する企業が増えているのはそのためである<sup>3</sup>。複数の事業体によるオープンネットワークである「エコシステム」。ときに、それは顧客をも含むことがある。たとえば、モビリティ・ソリューションの時代が到来すると個人の自動車保有が減少すると見られている。フォードやBMWは、その時代に備えるソリューション・ビジネスの構築を他社と連携して進めようとしている<sup>4</sup>。またDBSやmBankのような銀行も、フィンテック企業と提携し、そして顧客とも連携して、ユニークな顧客体験の創出に取り組んでいる<sup>5</sup>。

エコシステムを構築して事業を展開することで、単独で行う場合をはるかに凌ぐ到達範囲が実現できる。さらに、エコシステムは、よりリッチな顧客情報の獲得や、新たなビジネスモデルによる価値の創出をも可能にする。

ポルトガルの通信事業者のCEOはこう予測する。「今後、パートナーシップやコンソーシアムはますます増えるだろう。そして企業はバリュー・チェーンを完全にコントロールするのではなく、それを共有することになる」

業界のバリュー・チェーンが、業界の垣根を越えたエコシステムへと変化していく。そう考えるCEOは、全体の3分の2を上回っている。この変化により、「新しいテクノロジー、新しいビジネス・パートナー、新しいチャネル、新しい市場へのアクセスが可能になる」と、アラブ首長国連邦の消費財企業のCEOはいう。

エコシステムを通じて、予想外の分野から参入する競争が増加する(図4)。こうした競争には、既存の専門技術や知識を活かして隣接業界に参入する企業もいる。たとえば、スウェーデンの組立家具販売のIKEAは、現在、イースト・ロンドンで1,200戸の住宅とアパートを建設している<sup>6</sup>。このほか、オンライン不動産仲介業者のeMoov、easyProperty、PurpleBricksなどの新規参入企業は、そのリーチの広さと利便性という優位性を活かして、最も魅力的な顧客層をターゲットとし事業を展開している<sup>7</sup>。このように既存企業のビジネスモデルは新規参入者にとって浸食され、虫食い状態になってしまう恐れがある。

#### 図4

**敵対行動**: CEOは他業界からの侵入を危惧している



「業界の再定義により、  
新たな業界の新たな顧客に  
目を向けるようになる。  
かつてなかったことだ」

**Bogdan Zborowski**, CEO, Sygnity International, ポーランド

「成長」とは企業の競争力を高めることである。単に規模を大きくすることではない」

山本 利行, 代表取締役社長, 株式会社ニフコ, 日本

## 意義深きエコシステム

このような事業環境に適応するために何をすべきか。オペレーション改革によって現在の問題は解決できるかもしれない。しかし、戦略を転換しなければ、近い将来の生存さえもおぼつかない。それを理解するCEOは、新たなビッグ・ピクチャーを描き始めている。回答者の3分の2は、自社の戦略的方向性を見直し、従来とは異なる新しい成長の可能性を探っている。新たなエコシステムの形成や、エコシステムの中で新たな役割を果たす機会を、積極的に追求している(図5)。

図5

ビジネスの生態系: CEOはエコシステムにおける自社の位置付けを再定義しようとしている



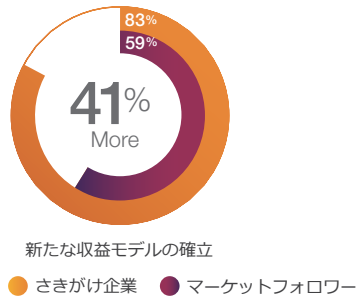
「さきがけ企業」のCEOは将来を見据え、環境変化を鋭敏に把握している。そして事業の変革を断行している。「さきがけ企業」のCEOの58%が自社に関連する破壊的イノベーションに注目している。しかし「マーケットフォロワー」のCEOでは44%にとどまる。

さらに「さきがけ企業」のCEOは、先端テクノロジーとエコシステムを活用して、新たな収入源とビジネスモデルを構築しようとする(図6)。その先頭に立っているのはクラウドを活用する破壊的企業である。たとえば、ウーバー(Uber)、エアビーアンドビー(Airbnb)、エッツィ(Etsy)はデジタル・テクノロジーを利用して、需要と供給とを直接結び付けている。顧客は、中間業者を介在せずに「欲しいものを欲しいとき」に手に入れることができる。このモデルは、伝統的な市場の非効率性を解消する。そして進化し、さらに多くの分野に広がりつつある。高度なアナリティクスとモバイル・テクノロジーがそれを可能にしている。

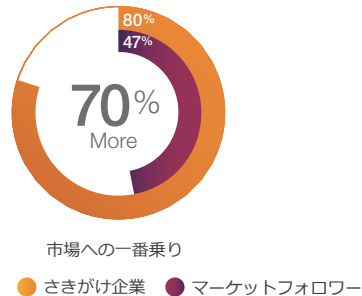


さらに「さきがけ企業」のCEOは、新製品、新サービス、新ビジネスモデルの展開にあたって、いち早く市場にリーチすることを目指す(図7)。かつては完成度を高めてから上市することが理にかなっていた。しかし今は、すでに市場投入されている製品やサービスを微調整しながら進化させることに、顧客も寛容になっている。もっといえば、製品やサービスを継続的に改善するプロセスに、顧客を関与させることが重要になっている。「さきがけ企業」のCEOはこれを理解している。

**図6**  
**生命線:**「さきがけ企業」のCEOは  
 新しい収益モデルの構築を重視している



**図7**  
**先導者という地位:**「さきがけ企業」のCEOの  
 ほとんどは市場への一番乗りを目指している



「もし戦略をもっているならば、  
 目標が定まっているはずである」

Hakki Eren, General Manager, Avnet, トルコ

「従来と異なる顧客に接して、そのニーズを理解する必要がある。それが、新製品や新サービスの開発を、そして新たな顧客との関係性の獲得を可能にする」

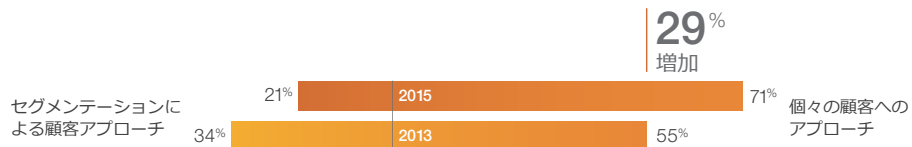
Gareth Evans, CEO, Qantas International and Freight, オーストラリア

## 顧客へのリーチと顧客体験

顧客をセグメントという塊ではなく、個々の顧客(個客)としてとらえて、個客に合わせたアプローチをとるとしたCEOは全体の71%に達した(図8)。そのためには、個客への深い理解が求められる。個客の基本的な価値観や行動様式を理解しないかぎり、それに合わせた製品、サービス、そして価値ある体験を提供することはできない。

図8

ワン・トゥー・ワンが実現する時代: CEOは個客に焦点をあてる



自社と外部との関係性を再定義する。これはCEOの仕事である。フランスの物流企業のCEOはこう述べた。「私は、日々自らに問いかけている。市場で何が起きているか、事業を変革させるトレンドが生まれていないかと」

この点でも「さきがけ企業」には特徴がある。「さきがけ企業」のCEOの3分の2が、新たなトレンドや先端テクノロジーに関する情報源を顧客に求めている。そして、3分の1以上は、ブログやソーシャル・メディアを注視している。オンラインの顧客コミュニティを創ることは、顧客が真の要求を知るための最善の方法のひとつである。対して「マーケットフォロワー」のCEOのうち、顧客に意見を求めているCEOは半数にすぎず、ソーシャル・メディアを利用しているのはわずか4分の1である。

「さきがけ企業」のCEOは、爆発的に増大しているデータを解析し、自社にとっての意味合いを引き出すために、より洗練されたテクノロジーを利用している。予測的(Predictive)アナリティクスを適用しているという回答は「さきがけ企業」では66%であるのに対し、「マーケットフォロワー」では50%にとどまる。

そして、コグニティブ・テクノロジーが人間の働き方を劇的に変革する。伝統的なアルゴリズムによるシステムは、構造化データしか取り扱うことができず、あらかじめプログラムされたことを実行するだけである。対して、コグニティブ・システムは、自然言語のような非構造化データを理解し、人間の質問に応答し、経験を通じて学習し進化していく。コグニティブ・システムによって、莫大な非構造化データの解析、専門知識の拡張、新たなアイデアの発見、そして、人間的な、深いレベルでの顧客への自動応対が可能になる<sup>8</sup>。米国の小売業のCEOはいう。「顧客がもたらすデータを活用するために、最適なツールとテクノロジーを求めている」。コグニティブ・テクノロジーはすでに実用化されており、活用例は今後数年で劇的に増加する(図9)。

図9

革命: CEOはコグニティブ・コンピューティングのインパクトを知っている



「コグニティブ・コンピューティングの重要性は、人々の考え方だけでなく、何を感じているかを把握できることにある。これは理性と感性との融合である」

Ken Chenault, Chairman and CEO, American Express, 米国

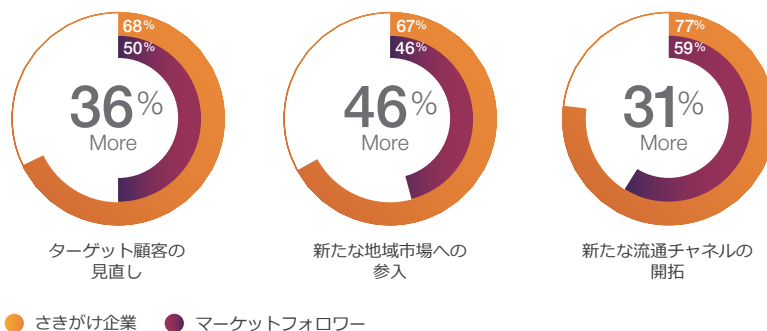
「熱帯地域に散在する  
地域コミュニティーでの事業機会が  
爆発的に増大している。  
そこで新たな市場を立ち上げたい」

**Professor Robyn McGuiggan**, Deputy Vice Chancellor,  
James Cook University, オーストラリア

「さきがけ企業」のCEOは、ターゲット顧客の見直し、新しい地域市場や流通チャネルの開拓に極めて積極的である(図10)。エコシステムを形成することで、自社単独では困難であった新しい顧客層にリーチする機会が生まれるのである。さらに、テクノロジーによって、顧客接点における地理的障害は消滅しつつある。バーチャルで配信されるコンテンツの増加がそれを裏付けている。「いつでも、どこでも」顧客の要望や状況に合った対応が実現できる。それが、さらなる価値創出の機会をもたらす。

**図10**

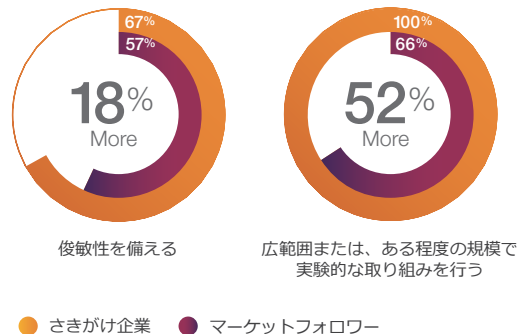
**新規開拓:**「さきがけ企業」のCEOは新たな関係性を野心的に構築している



## イノベーションの理論と実践

成功している企業のCEOに共通して見られる経営フィロソフィーは、俊敏性(Agility)と経営実験(Experimentation)を極めて重視していることである。それらが破壊的イノベーションの必須条件であると考えているのである(図11)。英国の金融サービス企業のCEOは次のように述べた。「コントロールされた失敗は好ましいものである」

図11  
環境適応: 「さきがけ企業」のCEOは俊敏性と経営実験に重点を置いている



さらに「さきがけ企業」のCEOは、企業を変革するための投資は、漸進的な進歩への投資よりも回収に時間がかかると考えている。イノベーションへの投資が利益に貢献するまで、3年以上待つ覚悟であると回答したCEOは、「さきがけ企業」では68%であるのに対し、「マーケットフォロワー」では57%である。

「新サービス開発のサイクルをもっと短くしたい。トレンドをキャッチしてから、すぐにプロトタイプを創り、お客様の声を活かし改良を重ねていく。そのような展開方法に見直していく」

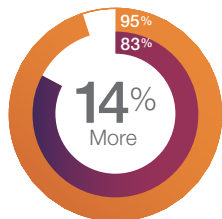
長尾 裕, 代表取締役社長, ヤマト運輸株式会社, 日本

## 「我が社に内在する イノベーションの種を、 世に出すための仕組みを 構築していく」

Chris Hilger, President and CEO,  
Securian Financial Group, 米国

図12

人的資源の適合：CEOは従来と異なるスキルが  
必要だと考えている



新たなスキルを獲得するために  
外部採用を強化

● さきがけ企業 ● マーケットフォロワー

「さきがけ企業」のCEOは、自分の信念を勇気を持って貫いている。意思決定にあたっては、常にビジョンに立ち戻り、革新的な取り組みに投資することも厭わない。電気自動車メーカーのテスラ(Tesla)は、売上高の半分近くを研究開発に費やしており、いまだ黒字になっていない。しかし、革新的な企業であるという評判と、相応の時価総額を実現している<sup>9</sup>。

イノベーションのための資金調達においても、独創的な方法を検討する人々がいる。「さきがけ企業」のCEOの43%は、クラウド・ファンディングやピア・ツー・ピア・レンディングといった新たな資金調達メカニズムが普及し、自社に大きな影響を与えると考えている。アリババ(Alibaba)が2013年6月に設立したマネー・マーケット・ファンドの余额宝(Yu'e Bao)は、わずか10カ月で8,100万人以上の投資家から900億米ドルの資金を調達し、現在、中国のマネー・マーケット・ファンド事業全体の3分の1を占めている<sup>10</sup>。このようなサクセス・ストーリーに影響されて、ほかにもさまざまな手法が模索され、投資サイドと調達サイドの両者から見た選択肢がさらに拡大している。

卓越した企業のCEOに顕著に見られる最後の特徴は、戦略の中心に、そして企業変革の中心に、人材を据えていることである。「さきがけ企業」のCEOは、既存社員への研修に加えて、将来のトレンドやテクノロジーをとらえて利益を創出するノウハウを持つ社員を、外部から採用することに極めて積極的である(図12)。エコシステムの一員として高い価値を創出する存在となるために必要なスキルは、単独の事業体として機能するために必要なスキルとは異なる。最も重要なのは、他者との関係性を構築し、深化させ、管理する能力である。「さきがけ企業」のCEOは、この本質的な変化を明確に認識している。

---

## 新たな地平を切り抜く

デジタル・テクノロジーによって「業界」の境界線が消滅する。もとより、スタートアップ企業にとって「業界」は意味をもたないが、既存企業にとっても「業界」とは自社の来歴を示すものに過ぎなくなる。そして多様な企業によって構成されるエコシステムが興隆し、あるエコシステムに参加するプレイヤー間で、また、異なるエコシステム間で競争と共創が展開される。このような世界に備えるために、何をすればよいか。「さきがけ企業」のCEOから、その示唆を得ることができる。

### 戦略を研ぎ澄ます

漸進的な改善だけではなくイノベーションを追求する。その際に創造的な破壊が発生することを厭わない。最先端のテクノロジーを活用したビジネスモデルの構築だけがイノベーションではない。既存のテクノロジーの新たな組み合わせ、他業界のモデルのアナログカルな応用にもイノベーションの機会は存在する。特に顧客との接点に新たな付加価値を創出する機会がある。そこで顧客を巻き込んで実験的な取り組みを実施してみる。そして事業性が検証されたら、エコシステムを活用して迅速にスケールアウト(事業拡大)し、新たな市場を形成することを目指す。エコシステムのパートナーにも、その準備を整えてもらう。

### 関係性を活性化する

新たなトレンドを探り、台頭する顧客層を特定し、その顧客についての理解を深める。その際には、まだコモディティー化が進んでいない予測的(Predictive)アナリティクスやコグニティブ・アナリティクスを活用することが有効である。必要があれば、新たな市場やチャネルを開拓することを厭わない。そして、充実した顧客体験を実現するために、顧客から得られる情報を、エコシステムのすべてのメンバーと共有し、彼らの能力を活用する。

---

「既存の収入源の維持と、それを破壊する新ビジネスとの葛藤がある」

Anthony Healy, CEO, Bank of New Zealand,  
ニュージーランド

---

## 「新しいビジネスモデルの 最も重要な構成要素は人材である」

**Carlo Mazzantini**, CEO, Sonepar, イタリア

### 変革を加速する

新たなビジネス、製品・サービスの立ち上げを加速する手法としてリーン・スタートアップがよく知られている。しかし、知っているからといって実行できるとは限らない。経営実験やプロトタイピングを短いサイクルで回していくための仕組みを構築し、人材を獲得・育成する。さらに、新たな企業文化の醸成が必要になる場合もある。業界の境界線が消失し、エコシステムの重要性が増す中で、人材に求められるスキルは従来とは異なる。人材の外部採用はかつてないほど重要であり、それが新たな文化の醸成にもつながる。四半期の財務業績の向上のための投資だけでなく、イノベーションのために長期投資を行う。イノベーションへの投資の価値について、株主などのステークホルダーに明確に伝える。

創造的破壊の嵐が吹き荒れる中、CEOの舵取りが、企業の命運を左右する。

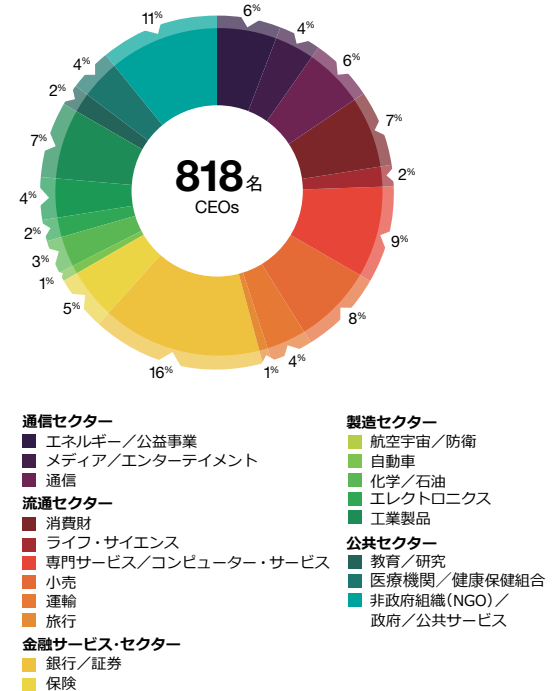


## 調査方法

2015年の1月から6月にかけて、我々は70を超える国々、21の業界、5,247名の経営者を対象に調査を実施した。そのうちCEOが818名、本レポートはCEOの回答に基づいている(図13)。特定の役割や地域における回答者の人数の違いによって生じるオーバーサンプリング問題の補正には2次元傾斜加重処理法を用いた。

我々は、分析にあたって、最も成功している企業を識別したいと考えた。そこで、すべての回答者に、「自社の革新性に対する市場の認識」と「過去3年間の財務業績－具体的には売上成長性と収益性(公共セクターの企業の場合には予算増加と効率性)－」という2つの切り口で、自社について業界平均に対する5段階での相対評価を依頼した。「過去3年間の財務業績」に関する経営者の回答については、2009～2014年における年平均売上高成長率と税引き前利益率という2つの客観的財務指標を比較することにより、それらの回答の交差検証を行っている。

図13  
CEOインタビューを実施した企業の「業界」



## 詳細情報

このグローバル経営層スタディについては、iibv@us.ibm.comまでお問い合わせください。IBMのTwitterは @IBMI BVでフォローできます。調査全体の閲覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibvよりお申し込みいただけます。iPadまたはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をApp Storeからダウンロードすることにより、グローバル経営層スタディのレポートをスマートフォンまたはタブレットでご覧いただけます。

## 企業変革のパートナー

IBMは、ビジネス・インサイトに高度なテクノロジーを組み合わせ、お客様の卓越した優位性の構築を支援しています。

## IBM戦略コンサルティング・グループ

IBMの戦略コンサルティング・グループは、経営コンサルティング能力とお客様の成功への情熱を有するプロフェッショナル集団です。斬新かつ実行可能な戦略の策定、テクノロジーを活用した新たなビジネスモデルの構想策定などを通じて、お客様の成長と業績の向上に貢献します。

## IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスのIBM Institute for Business Valueは、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。

## 注釈および出典

- 1 Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994年. 2003年 edition, pp. 83-84.
- 2 読みやすくするために、「さきがけ企業」に分類される企業を率いるCEOをさきがけ企業のCEO、「マーケットフォロワー」に分類される企業を率いるCEOをマーケットフォロワーのCEOとした。
- 3 Davidson, Steven, Martin Harmer and Anthony Marshall. "The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment." IBM Institute for Business Value. 2014年7月  
[www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering](http://www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering)
- 4 Moss, Stephen. "End of the car age: how cities are outgrowing the automobile." *The Guardian*. 2015年4月28日  
<http://www.theguardian.com/cities/2015/apr/28/end-of-the-car-age-how-cities-outgrew-the-automobile/>
- 5 Wei Han, Wong. "Financial giants take on fintech players." *The Straits Times*. 2015年10月10日  
<http://www.straitstimes.com/business/banking/financial-giants-take-on-fintech-players>; "Poland leading the way in consumer banking Fintech innovation." *Daily Fintech*. 2015年6月2日  
<http://bankinnovation.net/2015/06/poland-leading-the-way-in-consumer-banking-fintech-innovation/>

- 
- 6 Beanland, Christopher. "London's newest development: The rise of the Ikea city." Independent. 2014年4月30日  
<http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/londons-newest-development-the-rise-of-the-ikea-city-8196429.html>
- 7 "Disrupters bring destruction and opportunity." ft.com. 2014年12月30日  
<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/b9677026-8b6d-11e4-ae73-00144feabdc0.html>
- 8 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar and Dave Zaharchuk. "Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work." IBM Institute for Business Value. 2015年1月  
<http://www.ibm.com/business/value/cognitivefuture>
- 9 Winkler, Matthew A. "Big Ideas, Big Spending, Big Payoff." Bloomberg View. 2015年5月19日  
<http://www.bloombergsview.com/articles/2015-05-19/big-ideas-big-spending-big-payoff/>
- 10 Cheng, Allen T. "Yu'e Bao Wow! How Alibaba Is Reshaping Chinese Finance." Institutional Investor. 2014年5月29日  
<http://www.institutionalinvestor.com/article/3346365/investors-sovereign-wealth-funds/yue-bao-wow-how-alibaba-is-reshaping-chinese-finance.html>

---

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Global Business Services  
 Route 100  
 Somers, NY 10589

Produced in the United States of America  
 January 2016

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporationの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)(US)をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBMが営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM製品は、IBM所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBMは、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBMはかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBMは明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

GBE03719-USEN-00

**IBM**<sup>®</sup>