

2008 年 1 月



グローバルに統合された企業実現を可能にするソーシング 戦略的ソーシングの活用で変革を実現



効率的かつ効果的な IT とアプリケーションの運用

目次

- 2 はじめに
- 3 アウトソーシングの本質の変化
- 5 ソーシングとグローバルに統合された企業
- 11 ソーシングとグローバル競争を勝ち抜くために不可欠な選択
- 12 グローバル企業に最適なソーシング・プロバイダー選択
- 14 結論

はじめに

CIO を始めとするIT部門の管理職は、長年インフラコストの増大とシステムの複雑化という課題に取り組んできました。アウトソーシングの決定は、主にこうした課題を解決するためになされ、コスト削減とITパフォーマンスの向上が確実に実現されるかどうかという点を中心にベンダーの選定が行われていました。企業がグローバルなビジネスモデルの実現を目指している今日、イノベーションを推進して競争優位性を確保するため、CIOにはより戦略的な役割が求められています。CIOの担当範囲がIT運営から経営への貢献まで広がったのに伴い、ソーシングの意思決定プロセスも変化しています。¹ CIOは、経営層の中でも一際、企業のこうした変革目標を達成する上でアウトソーシングが果たすことのできる役割を重要視しています。ソーシングへの関心が、今まで以上に高まっていることは明らかです。

特に今日のグローバル経済をリードしようとしている企業にとっては、新しいタイプのソーシングが不可欠です。グローバル化とテクノロジーの急速な進歩によって成功の基準が変わり、企業は、成功するためのソーシング活用方法を見直してきています。経営者は、自社にすべての業務を適切に遂行する能力があるのか自問自答し、しばしばコストのかかる中核的なビジネス機能の一部を外部委託することが有益だとの判断をします。同時に、ソーシング活用によって、単なるコスト削減と運用の効率化だけではなく、非常に大きなビジネス価値を実現できる可能性があることに気付いています。単に安価な労働力を獲得するためではなく、多種多様なスキルを持つ世界中の人材を活用するという、新しい目的でソーシングを選択しつつあります。経営者たちは、自国内の資源に限らず、世界中のビジネス・パートナー、サプライヤー、および顧客と戦略的な関係を構築し、あらゆる分野の専門性を高め、運用を最適化しようとしているのです。

ハイライト

ソーシング活用により最大の収益を得るべく、企業はグローバル資源を活用してどの業務をどこで行うのか戦略的に選択することが可能になります。

アウトソーシングは、企業が現在直面しているコスト削減目標の達成を支援するとともにシステムの効率化にも大きく貢献しています。

新しいアイデア、情報、および専門知識を持つ企業同士を結びつけることで、ソーシングはコラボレーティブなイノベーションの機会を創出します。ソーシング活用により最大の収益を得るべく、企業はグローバル資源を活用してどの業務をどこで行うのか戦略的に選択することが可能になります。この点において、ソーシングは企業のグローバル統合を実現するうえで不可欠な要素です。グローバルに統合された企業とは、従来の地理的な制限を超えた視点を持ち、世界中の最適な資源を利用してビジネスを推進することのできる企業を指します。こうした先進的な企業は、国境を越えてサービスをつなぎ、提供する上での課題を十分に認識しており、構造モデル、運用方法、そして文化面での必要な変革を行うことで、世界を舞台とした競争に勝利する体制を整えています。

アウトソーシングの本質の変化

今日、非常に多くの企業が、自社の IT 業務をアウトソーシングしています。長期的な視野に立った運用コストの削減と効率性の向上というプレッシャーに対応するため、アウトソーシングの利用は今現在も増加しています。

Forrester Research とアウトソーシング・アドバイザー企業の TPI が行った最近の調査で、「IT 意思決定者の 70% が 2007 年に“自社の IT 支出の削減”に注力しており、こうした意思決定者の多くがコスト削減目標を達成するためにアウトソーシングを利用すると考えられる」ということが分かりました。同調査ではその理由として、「対象となった TPI の数十社の顧客は総契約額のうち少なくとも 33 億ドルの効果をあげており、契約規模の大きい企業および小さい企業では 12% 近く、ベル・カーブの中央近くに位置する企業では 17% 超のコスト節約を実現した」としています。²

ハイライト

今日の経営陣は、ソーシングの持つさらに大きな価値を享受したいと考えています。

ソーシングによって節減した資源・資金を使って、新たな収益拡大や長期的な成長戦略策定に集中することが可能になります。

別の調査によれば、企業は、アウトソーシングの利用により、資源の稼働率の向上、ダウンタイムの短縮、レポートの迅速化といった、効率性の大幅な向上を実現しています。しかし、このような従来のメリットはアウトソーシング契約の一部分にしか過ぎず、ソーシングの意思決定の原動力となっているわけではありません。

今日、企業はソーシングに関してより詳細な情報に基づく意思決定を行っており、ソーシングの持つさらに大きな価値を享受したいと考えています。優れた経営幹部は、ソーシングの持つビジネス上および運営上のリスクや、時間および各種資源のコミットメントを、必要な代償と考えています。そして、想定される収益に対するある程度の代償は受け入れ、ソーシング契約がもたらす価値を最大限にビジネス成長と変革実現に向けて活かします。つまり、顧客とプロバイダーという従来型の関係ではなく、自社の成長機会を拡大するための戦略的パートナーシップの確立に関心を抱いており、ソーシングの持つリスクとメリットを共有し、自社のビジネス目標達成を確実に支援する形でのソーシング活用を望んでいます。

今日のように、顧客がビジネスの命運を左右し、ほぼ無名の企業が突然強力な競合企業となる可能性のあるグローバル競争の時代において、妥協のない効率性とサービス提供のニーズが、かつてないほど強まっています。ソーシングを選択する企業は、自社のビジネスに欠くことのできない IT プロセスを改善し、予想通りの成果物を提供されることを期待していますが、IT 分野に限らず、調達、人事、財務といった主要なビジネスプロセスにソーシングを利用することで、各分野で高いスキルを低コストで活用したいと考えています。加えて、ソーシングによって節減した資源・資金を使って、新たな収益拡大や長期的な成長戦略策定に集中したいと考えています。

ソーシングを通じたビジネス価値の再定義

顧客基盤の拡大を切望しつつも、度重なる拡張により増え続ける IT インフラストラクチャーへの投資に悩まされていたインドの通信企業は、ソーシングが唯一の解決策であるとの結論に達しました。そして、自社のコア業務であるお客様サービス向上にフォーカスできるように、ネットワーク運用とバック・オフィス業務プロセスをすべてアウトソーシングするという大胆な改革を実行しました。結果、IT およびビジネス・プロセスの統合によって節約されたコストの再投資により、顧客中心のリレーションシップ管理、セルフサービスおよび購買動向予測を可能とする数多くのシステムの導入を促進することで差別化を実現、大きな成果を挙げました。同社は3年間でサービス加入者を4倍に増加させるとともに、業界最高の顧客満足度を達成しました。

IBM T.J. ワトソン研究所の研究チームは、56 社の上場企業において、IT アウトソーシングがビジネスにもたらす影響を5 年間にわたって評価しました。その結果、IT の大規模なアウトソーシング契約を行った企業は、長期的なビジネス・パフォーマンスの成長において、他の企業よりも優れた結果を残していることが明らかになりました。これらの企業は、販売管理費 (SG&A) の削減、総資産収益率 (ROA) の向上、金利税引き前利益 (EBIT) の高成長を実現しました。³ 現実としてアウトソーシングによって財務実績を向上させることで、イノベーションやビジネス・プロセスのトランスフォーメーションといった、企業成長を実現するためのより戦略的な施策に多くの投資をすることが可能になります。

イノベーションとビジネス・トランスフォーメーションの重要性

新たなグローバル・ビジネス市場では、もはや地域市場やニッチ市場を自社の聖域として当てにすることはできません。多くの企業が世界規模の視野でビジネスを行なう現在、世界中の市場、世界中の顧客がその対象となります。

市場力学が絶えず変化し、新興企業が毎日のように参入してくる状況において、油断せず最も成功を収めている企業は、競合企業が真似できない方法や考えつかないような方法で自社を差別化することで、他社の先を行こうと努力しています。こうした企業では、競合企業の脅威に対抗しつつ市場シェアを拡大できるよう、新たな能力開発やアライアンスにより、革新的なビジネスモデルを導入しています。IBM の Global CEO Study 2006 の調査結果によると、財務面での成長を実現する上でビジネスモデルのイノベーションの重要性が明確に示されました。新たなビジネスモデルの導入や、ビジネスモデル変更を実現した企業では、他の企業と比較して、5 年間で営業利益が大幅に成長しました。⁴ これは、ビジネスモデルのイノベーションによって競争優位性と収益性がもたらされたためです。

ハイライト

企業経営者はコアおよびノンコアいずれのビジネス機能も、企業のニーズや戦略的な目標に従って、社内で保有することも外部のパートナーに委託することも可能なコンポーネントに過ぎないと考えています。

ソーシングが、新しいアイデア、新鮮な視点、および柔軟性を組織にもたらすことで、イノベーションの取り組みに大きく影響します。新たなスキルやパートナーの利用が可能となり、コラボレーションが実現して、イノベーションとビジネス・トランスフォーメーションの機会が増大します。さらに、こうしたソーシングの取り組みによってコストが節約され、将来のイノベーションに向けた施策に投資するための資金を確保できます。

ソーシングとグローバルに統合された企業

グローバル化とテクノロジーの進歩により、ビジネスの進め方は変化してきました。中核的なビジネス・プロセスが無条件で自社独自の社内業務とみなされる時代ではなくなりました。大企業も中小企業も一様に、コアおよびノンコアいずれのビジネス機能も、企業のニーズや戦略的な目標に従って、社内で保有することも外部のパートナーに委託することも可能なコンポーネントに過ぎないと考えています。世界中の多種多様な人材と資源へアクセスできるため、経営者は、どの業務を自社で行い、どの業務をどこのパートナーに委託するかを選択することができます。経営者は現行の生産と販売プロセスを見直し、より優れた、かつ低コストなプロセスに変更できないかと検討しています。こうしたソーシングへの柔軟なアプローチにより、企業は自社のオペレーション、専門知識、および資源をより流動的に管理できるようになり、自社の顧客、従業員、およびビジネス・パートナーに対するサービスや価値の提供に注力することができます。

グローバル志向の企業は、従来の境界の枠内でビジネスを最適化しようとは考えていません。地理的な境界、タイム・ゾーン、あるいは言語による制約を受けず、全世界の市場をターゲットとして、自社のコストを削減し、新たなスキルや専門知識を活用します。このように、ビジネス価値最大化のために、業務の実行場所と方法を問わず最適な形でビジネスを進めることが、グローバルに統合された企業の本質です。⁵

ハイライト

グローバルに統合された企業は全世界の市場をターゲットとし、スキルや専門知識の新たな源を活用してビジネス・チャンスを探っています。

グローバルに統合された企業は、中国やインドなどの発展途上国という枠をはるかに越えた範囲で、コスト効率の向上と成長の機会をうかがっています。

グローバルに統合された企業の定義

世界規模での生産と価値の統合を追求し、それに沿って自社の戦略、管理、および運営を実施している企業。グローバルに統合された企業は、競争優位性を獲得するために、最適な資源を最適な場所から最適なタイミングで利用しようと務めています。

グローバルに統合された企業は、世界中の新たな市場や新たなビジネス機会全てに対応でき、市場参入することができます。組織の再構築を通じてプロセスの無駄を排除しているほか、各国独自の運用から、全世界に点在する業界および技術的な専門知識を活用したシームレスな運用方法に変えているからです。グローバルに統合された企業では、限られた資源とパートナーのみ利用するのではなく、全世界の資源とパートナーを活用する態勢を整えており、次のような方法によって、グローバル経済の中で成功を収めています。

- 幅広いプロバイダーのネットワークを活用して専門的なスキルを確保する
- 全世界に存在するインフラストラクチャー、アプリケーション、人材、およびその他の資産を活用して、最良かつ最も経済的な成果を実現する
- オープンでコラボレーティブな職場環境を実現するためのシステムとプラットフォームを構築し、外部とのコラボレーションの機会を積極的に活かす
- 組織的、文化的、および地理的な境界を越えたシームレスな運用に必要なとされるグローバルな価値、スキル、およびプロセスを適用する
- 開かれたエコシステムでのビジネスの推進に伴うリスクを管理する

ハイライト

価値の創出に重きを置くことは、
ソーシングの意思決定に大きな変化
をもたらしています。

グローバルに統合された企業にとって最も大きな影響が考えられるのは、中国とインドであると考えられます。これらの地域には数多くの製造プラント、サービス・センター、および研究開発施設が設置されてきました。しかし、グローバルに統合された企業は、発展途上国に限らずコスト効果の向上と収益拡大の機会を求めています。製造やサービス提供において最もコスト効果に優れた、最高品質のプロバイダー、プロセス、および場所を求めて外部へと目を向けており、世界で最先端をゆく国々の中にそれを見つけることもあります。(図 1) 東京エレクトロンなどのアジアのチップ・メーカーは、米国のエンジニアを利用して自社の製造技術向上を図っています。グローバルな投資銀行では、自社のバック・オフィスの処理業務を、これらのサービスに特化したダブリンの金融サービス企業に委託しています。Merck 社や Lonza 社などの製薬企業は、研究および製造施設をシンガポールに展開しています。好景気と、テクノロジーの進化による輸送、通信コストの削減により、こうした傾向は今後も強まるでしょう。

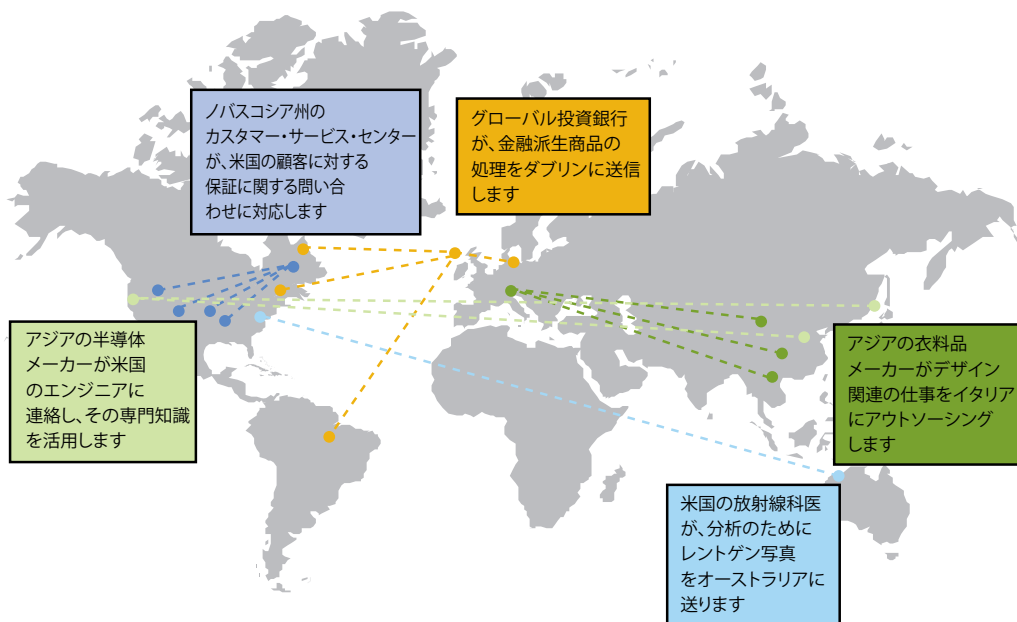


図 1: さまざまな業界で、グローバル・インテグレーションによる利益を拡大しています。

ハイライト

コスト削減のプレッシャーにもかかわらず、グローバル志向の企業は、それ以上にソーシングによって実現できる価値の創出と収益の機会に期待しているのです。

ソーシング活用の目的の変化

グローバルに統合された企業やそれを目指している企業は、はっきりと新たなソーシング活用の目的を掲げています。グローバルに統合された企業は、従来自社内で行っていた業務も社外に委託する傾向が強いのですが、これは単に安価な労働力を求めての決定ではありません。コスト削減のプレッシャーにもかかわらず、それ以上にソーシングによって実現できる価値の創出と収益の機会に期待しているのがその理由です。ソーシングによって生産性が向上することで、コラボレーティブなイノベーションとビジネス・トランスフォーメーションに、より多くの資源を投入することが可能になります。グローバル市場における取引の実現と、差別化を可能にするビジネスモデルの導入に必要なテクノロジー、インフラストラクチャー、およびノウハウを通じて自社のビジネスを次のレベルへと進めることのできるパートナーとの間に、戦略的な関係を構築することを目指しています。このように、ソーシング活用の目的として価値の創出に重きを置くことは、ソーシングの意思決定に大きな変化をもたらしています。

ハイライト

企業がグローバル・レベルでの競争力向上を目的としてソーシング契約を締結していることに、もはや疑問の余地はありません。

意思決定条件	従来のアウトソーシングの場合	グローバル統合企業の場合
主な要因	スケール・メリットによりコスト削減を実現	価値の創出によりコスト削減を実現
成功の基準	パフォーマンスの成果、一貫性、SLA (サービス・レベル・アグリーメント)	ビジネス・トランスフォーメーション、イノベーション
顧客とプロバイダーの関係	テクノロジー・ベースの関係	ビジネス・ベースの戦略的パートナーシップ
リスク/メリットのモデル	リスクは主に顧客が負担、メリットは顧客とプロバイダーで共有	リスクとメリットを顧客とプロバイダーで共有
サービス提供モデル	地域のリソースとパートナー	世界中の多種多様なリソースとパートナー
アウトソーシングされるプロセス	中核的ではないバック・オフィスおよび顧客サポート機能	中核および非中核のビジネス機能
スキルへのアクセス	単一または少数のプロバイダーが提供する広範なスキルおよびサービスにアクセス	複数のプロバイダーが提供する専門的なスキルおよびサービスにアクセス
契約	長期間、厳格な契約内容	短期間、再交渉の余地を備えた柔軟な契約内容
価格設定	IT のパフォーマンスに関連付けられた固定的なコスト構造	ビジネスの成果に応じて変化可能なコスト構造

表 1: ソーシング決定条件の比較

ハイライト

ソーシングでグローバル競争を勝ち抜くために不可欠な選択

企業がグローバル・レベルでの競争力向上を目的としてソーシング契約を締結していることに、もはや疑問の余地はありません。そこで、特にグローバル・レベルでの豊富な経験を持つ大規模なプロバイダーがソーシング・パートナーとして望まれます。さらにソーシングは、グローバルなビジネスを推進することのできるコラボレーティブなプロジェクト、イノベーション・パートナーシップ、およびグローバル展開を実現するネットワーク・テクノロジーを可能にします。ソーシングは、グローバル競争を勝ち抜くために不可欠な選択となっています。

ソーシングはグローバル・インテグレーションを加速し、自由な情報交換を促進する共有テクノロジーやオープンなビジネス標準の普及を推進します。ソーシングでツールとテクノロジーを提供することにより、一国の政府機関と他国の機関との間で情報の共有を実現することもできます。また、民間企業における自社のサプライ・チェーンの統合、貿易障壁の克服、およびビジネス・エコシステムやオープン・ソース・コミュニティの設置を支援します。ソーシングにより、企業は、最新のテクノロジー、経済情勢の変化、および世界レベルでの専門知識へのアクセスといった、グローバルに統合された企業に必要な要素を利用できるようになります。

ソーシングにより、企業は、自社が進出を検討している市場ですでにビジネスを行っているグローバルなパートナーを見つけることができます。グローバルなパートナー戦略により、企業は自社のサービス内容と市場とのギャップを埋め、求められるサービスを市場に提供することが可能となります。こうしたメリットを得るために買収/合併を待つのではなく、企業はソーシングを採用することで組織を再構築し、差別化要因ではなくなったプロセスや運用を外部に委託して、プロバイダーが豊富に保有する専門知識から必要なスキルやサービスを利用することが重要です。例えば、IBM は 2004 年に PC ハードウェア事業を中国の PC メーカー Lenovo に売却し、現在では自社の PC 調達サービスを Lenovo にアウトソーシングしています。一方 Lenovo は、マーケティングとセールス・サポートを IBM にアウトソーシングしています。

ソーシングという選択肢によって、企業は自社サービスを拡張する上で買収/合併をに依存する必要がなくなりました。

中小企業に対する影響

中小企業もグローバルに統合された市場のメリットを享受できます。中小企業は従来、初期コストが高すぎるために、グローバル資源を利用できませんでした。現在では数多くのベンダーがグローバルにサービス提供していることから、コストは大幅に低下しており、従来コスト面から大企業にのみ利用が限られていたインフラストラクチャー、サポート・サービス、その他の資産を活用できるようになりました。

ビジネスがグローバル市場へと拡大していることから、IT分野だけではなく、グローバルに拡張可能なプロセスにおいても、ソーシングが選ばれています。サプライ・チェーン、コール・センターのサポート、または統合プロセスであるかどうかに関係なく、グローバル企業は必要とする機能をソーシングによってタイムリーに得ることができます。

グローバル企業に最適なソーシング・プロバイダー選択

グローバルに統合された企業はあらゆるレベルのパートナーシップを進んで締結することで必要なスキルとサービスを獲得し、コストのかかる運用を外部委託することで、収益を産み出すビジネス展開をする必要があります。いかなる場合でも、税制および輸送の条件が最も良い場所で、最適な専門知識、サービス、およびインフラストラクチャーの組み合わせを提供するパートナーを見つけることが重要になります (表 2)。

この新たなビジネスモデルに対応するために、ソーシング・プロバイダーには、顧客の希望に応えることのできるグローバル・レベルでの実績が要求されます。つまり、単なるソーシング・プロバイダーではなく、グローバルな規模でサービスを提供するための経験実績を有しているプロバイダーでなければいけないということです。ソーシング・プロバイダーは、グローバル経済で要求されるスピードと効率性について理解し、かつ、絶え間なく変化するビジネス情勢に対して、ビジネスを止めることなく俊敏かつ可視化されたサービスを提供できないといけません。調達、製造、研究、セールス、または他の専門的なサービスなど、顧客の要求内容にかかわらず、プロバイダーは、テクノロジー上の深い知識のほか、グローバルな取引を円滑に推進するための、当該地域での経験、手法、およびスタッフを有する必要があります。その国に単に進出しているというだけでなく、施設や従業員という形をもって業務を実施していることが重要です。

ハイライト

グローバルなガバナンスの体制を持つプロバイダーなら、顧客からアウトソーシングされた運用の展開と管理が、全世界で一貫した方法により確実に実施されます。

グローバルにビジネスを展開する企業は、複数の地理的および政治的な領域にわたって、異なる文化や政府のもとで顧客、ビジネス・パートナー、および従業員と関わりを持つこととなります。グローバルなガバナンスの体制があれば、顧客からアウトソーシングされた運用の展開と管理が、全世界で一貫した方法により確実に実施されます。ソーシング・プロバイダーが国ごとに異なる複数のサプライヤーを利用している場合でも、顧客の視点からは、それらのサプライヤーが単一のサプライヤーのように機能していなければなりません。また、グローバルなガバナンスのフレームワークは、アウトソーシングされた運用が、法律および税制に従って実施され、その地域における衛生、安全、従業員の福利厚生や資金配分、および環境の要件を確実に遵守するうえでも役立ちます。

最後に、ソーシング・プロバイダーは、常に最新の競争力をもったサービスを提供するために投資を惜しまない企業であるべきです。変化は常に起こっており、絶えず加速しています。したがって、プロバイダーも、常に次の中国やインドを求めて、規模、労働力の質、金融インフラ、リスク、および生活水準に基づいた、新たな地域の評価を行っていなければなりません。

ハイライト

グローバル統合企業に適したプロバイダーのプロファイル

- ✓ 顧客の希望に合った専門知識とリソースを提供できる、グローバル・レベルの実績
- ✓ 全世界で一貫したサービス品質の提供と、各地域の法律、規則、および政治情勢の枠内での業務遂行を支援する、グローバルなガバナンスの体制
- ✓ 各地域における多様性、変化するビジネス情勢や市場力学に適応できるグローバルなサービス提供モデル
- ✓ 世界規模でのコミュニケーションとコラボレーションを円滑に推進するための共有テクノロジーとビジネス標準
- ✓ グローバル社会の複雑性の管理において顧客を支援する、実証済みの能力

表 2: ソーシング・プロバイダーの選択基準

結論

ソーシングの意思決定に大きな変化が起こっています。アウトソーシングはコスト削減手段として認識されていましたが、競争と変化の激しい今日のビジネス環境においてはこのソーシングの目的が変化してきています。グローバル競争を勝ち抜くためには、企業全体を見渡してどの機能を自社内に残し、どの機能を外部パートナーへ委託すべきかを戦略的に判断することが必要です。

グローバル経済をリードするグローバルに統合された企業となるためには、ソーシングに対する幅広い視点が不可欠です。

こうした企業においてソーシングは、単に安価な労働力を用いたコスト削減ではなく、世界中の多種多様な人材と資源を利用し、世界中で最適かつ最も高い収益を実現できる場所に業務を移管することを意味します。グローバル経済をリードするグローバルに統合された企業となるためには、ソーシングに対するこのような幅広い視点が不可欠です。新グローバル時代のソーシングを利用する準備が整っている企業は、コラボレーティブなイノベーション、運用の効率化、およびコスト削減を同時に実現する機会を飛躍的に高めることができます。そして、数多くの戦略的パートナーシップを

構築して製造およびサービス提供プロセスを最適化するとともに、そのプロセスにおいて極めて大きなビジネス価値およびトランスフォーメーションの価値を獲得すると考えられます。

製品、サービスなどの詳細については

グローバルに統合された企業の実現を可能にするソーシングについての詳細は、お近くの IBM 担当員または IBM ビジネス・パートナーにお問い合わせいただくか、次の Web サイトをご参照ください。

ibm.com/services/jp/cio/

¹ Center for CIO Leadership, 「The CIO profession: イノベーションと競争優位を実現するために」、2007 年 10 月 [http://w3-06.ibm.com/jp/domino60/mkt/cmi4webn.nsf/doc/00097BF4/\\$FILE/cio_center_white_paper_J.pdf](http://w3-06.ibm.com/jp/domino60/mkt/cmi4webn.nsf/doc/00097BF4/$FILE/cio_center_white_paper_J.pdf)

² Paul Roehrig, 「Outsourcing Clients Can Expect 12% To 17% Savings」、Forrester Research, Inc., 2007 年 8 月 30 日

³ IBM, 「経営に貢献するアウトソーシングの真実」、IBM T.J. Watson Research Lab, 2005 年 9 月 <http://www-935.ibm.com/services/jp/index.wss/summary/so/a1023856>

⁴ IBM, 「今こそイノベーションを実現させるために: The Global CEO Study 2006」、IBM, 2006 年 3 月

⁵ Samuel J. Palmisano, 「The Globally Integrated Enterprise」、Foreign Affairs 誌, 2006 年 5/6 月 <http://www-06.ibm.com/innovation/jp/sjp/2.html>



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
U.S.A.

Produced in Japan
01-08

All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴおよび Component Business Model は、アメリカ合衆国、その他の国々またはその双方における International Business Machines Corporation の登録商標です。

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です。

ここで記載される IBM 製品およびサービスについては、記載により IBM が営業を行うすべての国において利用可能とすることを意図するものではありません。