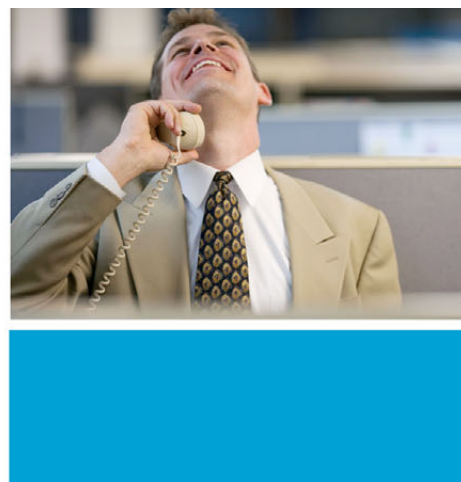
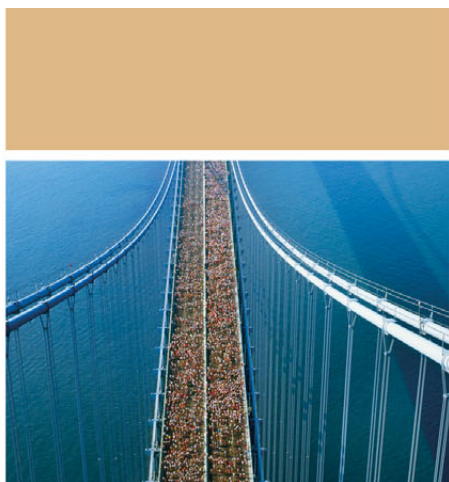
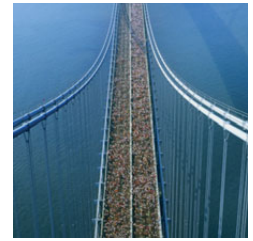


## Web 2.0と業務:CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか





## Web 2.0と業務: CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか

過去の情報へのアクセス無しには、今日の企業は、自らのビジネスの最も基本的な状況に関する通知を受け、適切な判断をするという可能性が厳しく制限されることとなります。この知識を集めて体系化し分配するという試みが直面する課題は手ごわいものであるかもしれません。多くの組織とCIOにとっての答えが、ビジネスに適合したWeb 2.0、つまり、従業員が企業内の全ての知識を利用できるような、安全で統合されたコラボレーション・ツールを提供する、ソーシャル・ネットワーキング環境です。

営業担当者のジムは、最近のミーティングで成果を上げたことを受けて、会社の顧客関係管理(CRM)アプリケーションに情報を更新しています。顧客は、迅速な進展を望み、今週中に提案を出してほしいと要求しています。ジムが更新を完了すると、アプリケーションがいつもと違う動きを見せました。ポップアップ画面が開き、ジムの取引先と同業あるいは同じような製品やサービスのニーズを持つ顧客との関係を経験したかまたは進行中である社内のスタッフのリストが表示されています。その中の1人、バーブの名前の上にカーソルを動かすと、ジムが出すべき提案と似たバーブのこれまでの案件がリストアップされます。また、成功した計画を記した資料や、類似の顧客に対して成功した戦略やサービスに関するバーブのブログの書き込みも表示されます。バーブの写真をクリックすると電話が繋がります。相手がオンラインであれば、インスタント・メッセージも送信できます。

### イノベーションの実現

世界中のCEOは、今日の状況に適応できる企業では、イノベーションが不可欠な構成要素であると考えています。最近のIBMによるCEO studyでは、未来企業の最も重要な特徴として、グローバルな統合とビジネス・モデルの破壊的なイノベーションが挙げられました<sup>1</sup>。イノベーションの実施方法に関してCEOは、コラボレーションやWeb 2.0ツールの利用を上位に挙げています<sup>2</sup>。

### 成功のための4つのカギ

IBMは、ビジネスを成長させる、有効かつ持続可能なWeb 2.0の施策に対する4つのカギを突き止めました。

#### 1. ビジネス最優先

利用者にとって価値あるものにするために、企業のWeb 2.0ツールはすでに仕事で利用している仕組みで機能し、各自がいつものまにか使いこなしているものにする必要があります。

#### 2. ツールの埋め込み

Web 2.0ツールを既存のアプリケーションやプロセスに埋め込むという戦略は、多くの企業でソーシャル・ネットワーキング・プログラム採用に対する抵抗とメリットの測定という主要な2つの課題を解決します。

#### 3. 役割に焦点を合わせる

役割ベースのツールにより、部門、地理、手順などの従来の組織的な境界線が排除され、容易には発見できなかった知識や情報源へ足かせなくアクセスできるようになります。

#### 4. 協力する習慣の育成

従業員によるソーシャル・ネットワーキングの採用を奨励するには、専門知識の共有や既存の会社の資産の再利用といった主要な行動の動機付けを会社側が行う必要があります。

## 結果: より順応性の高い企業

IBM Global Human Capital Study 2008によると、「変化するビジネス状況に適応する能力が高い」企業の特徴として、以下の項目が挙げられています。

- 将来的なスキルを予測可能
- 専門家を効果的に配置
- 効果的なコラボレーション<sup>3</sup>

当ホワイトペーパーで示すように、考え抜かれたビジネス志向のWeb 2.0の実装は、企業が適応力に関するこれらの特性を実現することに大きく役立ちます。その他の有力なメリットとしては、市場投入までの期間短縮、成功に向けた変化の促進、作業効率の改善などが挙げられます。

## Web 2.0のROI

社内の広範に渡る経験と顧客のWeb 2.0戦略の実装経験の両方に基づき、IBMはWeb 2.0のROIに関して以下の四つの側面を洗い出しました。

- イノベーションを通じた成長の改善
- より迅速な仕事の遂行
- 効率性の向上
- 主要な人材の増強

これらの要素を枠組みとして、IBMはこの種のものとしては初めてのコラボレーションに関するROIモデルを作成しました。これは、企業内の各役割間の相互作用から得られるWeb 2.0のメリットを示すものです。

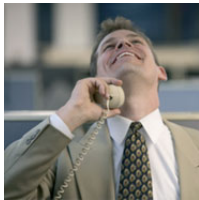
### 詳細情報

ホワイトペーパー、「Web 2.0と業務: CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか」の完全版をご希望の場合、あるいはWeb 2.0、IBMのWeb 2.0 Goes to Work イニシアチブ、またはソーシャル・ネットワーキングのためのIBMの製品およびサービスについての詳細については、IBMの営業担当員またはビジネス・パートナーにお問い合わせいただくか、以下のWebサイトをご覧ください。

[ibm.com/services/jp/cio/empower/](http://ibm.com/services/jp/cio/empower/)

また、IBMグローバルファイナンスは、皆様のITニーズに合わせてファイナンス・ソリューションをカスタマイズすることができます。有利な金利、フレキシブルな支払計画と融資、および資産の買戻しと処分に関する詳細は、以下のWebサイトをご覧ください。

[ibm.com/financing/jp/](http://ibm.com/financing/jp/)



### 目次

- 4 はじめに
- 5 人材の能力を強化
- 6 CEOの目標を実現
- 6 答えは人にあり
- 8 実装成功のための4つのカギ
- 11 結果: より順応性の高い企業
- 12 Web 2.0のROI
- 14 IBMが支援
- 15 詳細情報

#### はじめに

火曜日の正午、カリフォルニアの営業担当者ジムは、新規顧客との最近のミーティングで成果を上げたことを受けて、会社の顧客関係管理(CRM)アプリケーションに情報を更新しています。顧客は、迅速な進展を望み、製品やサービスの数量について今週中に提案を出してほしいと要求しています。

ジムが更新を完了すると、アプリケーションがいつもと違う動きを見せました。ポップアップ画面が開き、社内スタッフのリストが表示されています。知っている名前もあれば、知らない名前もあります。彼らは、ジムの新規顧客と同じ業界で似たような製品やサービスのニーズを抱える顧客との関係を経験したかまたは進行中であることを画面が示しています。

その中の1人、バーブの名前の上にカーソルを動かすと、ジムが出すべき提案と似たバーブのこれまでの案件がリストアップされます。また、成功した計画を記した資料や、類似の顧客に対して成功した戦略やサービスに関するバーブのブログの書き込みも表示されます。バーブの写真をクリックすると電話につながります。相手がオンラインであれば、インスタント・メッセージも送信できます。ジムがバーブと面識がなく、どのような人物か知りたい場合は、特別なアイコンをクリックすると自身の個人的なネットワークのメンバーとバーブとの関係が表示されます。

これは実話です。特に注目すべき点は、労力を要さずにこれが行われていることです。人物やそのスキル、作成した資料およびそれらの関連についての重要なリンクが、ジムがすでに利用しているアプリケーションの中に埋め込まれているため、マウスをクリックすることなく必要な情報がすべて目の前に提示されることになります。それらの情報は、ジムの成功のために活用できるものです。

## 人材の能力を強化

---

*Web 2.0のビジネスへの適用は、ソーシャル・ネットワーキング・ソリューションを強化し、組織のイノベーションや成功をより簡単なものにします。*

---

過去の情報へのアクセス無しには、今日の企業は、自らのビジネスの最も基本的な状況に関する通知を受け、適切な判断をするという可能性が厳しく制限されることになります。この過去の知識は、多くの場所、多くの人々に文書や経験則という形で存在するため、これらを集めて体系化し分配するという試みが直面する課題は手ごわいものかもしれません。

組織が必要としているものは、従業員、パートナー、顧客を特定し、つなぎ合わせることで、会社の持つ経験や知識を最も効率的に強化する社会的な協業エンジンです。この協業エンジンは、それ自身が個々のユーザーの仕事に容易に適用でき、日常のビジネス・ツールからアクセス可能であると同時に、グローバルな顧客取引先リストや1人の従業員の営業経験など、多岐に渡るソースを引き出せるものでなければなりません。

多くの組織とそのCIOにとっての答えは、Web 2.0です。特に、ビジネスに適合したWeb 2.0、つまり、従業員が企業内の全ての知識を利用できるような、安全で統合されたコラボレーション・ツールを提供する、ソーシャル・ネットワーキング環境です。



## CEOの目標を実現

世界中のCEOは、今日の状況に適応できる企業ではイノベーションが不可欠な構成要素であると考えています。実際に、最近のIBMによるCEO studyでは、未来企業の最も重要な特徴として、グローバルな統合とビジネス・モデルの破壊による「顧客の想像を超える」イノベーションが挙げられました<sup>4</sup>。イノベーションの実施方法に関してCEOは、コラボレーションやWeb 2.0ツールの利用を上位に挙げています<sup>5</sup>。

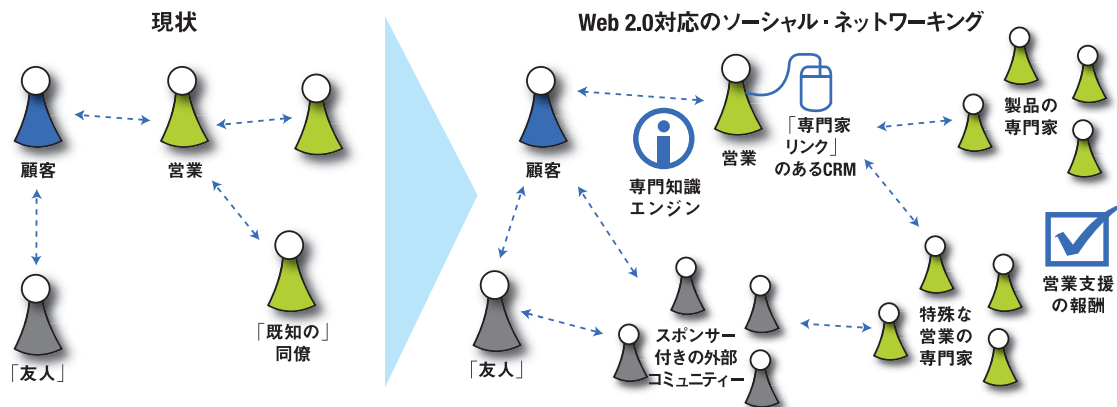
これはCIOにとって朗報です。経営幹部の中に、CIOほど自社のコラボレーションへの取組みに影響力を発揮し、促進できる有効な立場はありません。CIOは唯一、企業全体の継続的な競争力を生み出すイノベーションや効率化につながるコラボレーションと相互交流の育成に最適な専門知識、経験および技術的ツールの組み合わせを持っています。

## 答えは人にあり

ほとんどの組織には、自らの成功を遂げるための重要な実現因子が内在しています。それは、自社の人材です。企業の影響が及ぶ範囲内の従業員、サプライヤー、そして顧客さえも、企業のイノベーションや成長のために準備を整え、自発的に支援しようとしています。多くの場合、彼らが貢献するための枠組みが全て不足しています。

Web 2.0は、まさにその枠組みです。相互交流、協業、創造のためのツールや方法によって、ソーシャル・ネットワーキングはイノベーションや効率化の引き金となる環境を作る手助けとなります。ソーシャル・ネットワーキングは、部門や地理的な壁を排除し、ビジネス・プロセスなどの従来の焦点から、人々の交流や関係などあまりてこ入れされていない領域に力点を移すのを支援します。

## Web 2.0と業務:CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか



組織の人々の交流および関係の中で起こっていることが、差別化や成功のための独自の機会を提示してくれます。これは、優れたWeb 2.0 から獲得できる機会です。

ただし、どのような形式のWeb 2.0でもよいというわけではありません。一部の組織はすでに気付き始めていますが、脈絡のないYouTubeタイプの導入では、仲買業者、航空会社、政府機関あるいはメーカーにとっての価値が限られています。その可能性をフルに発揮させるためには、ビジネス志向のWeb 2.0施策が必要です。ソーシャル・ネットワーキングとして知られるこれらの施策では、利用者の役割、専門知識あるいは嗜好に基づいた適切で信頼できる情報、アプリケーション、人材へのリアルタイムのアクセスのため、利用者に戦略的かつ安全で、再利用が可能なツールを作成し、提供します。適切な人材や適切な情報へ迅速にアクセスできるようになり、情報の過負荷が軽減されれば、利用者の生産性、創造性および革新性が向上します。

CIOにとってさらに好都合なことは、検索エンジンやインスタント・メッセージなどの一般的なWebベースのサービスを除くと、現在Web 2.0ツールを活用している従業員は4人に1人程度に留まっているということです<sup>6</sup>。この点からも、自社とそのビジネス目標に大きなプラスの変化を起そうと考えているCIOにとって、Web 2.0が広く開かれた機会であることが分かります。Web 2.0は、変化の激しい現在の世界経済の中で、これがなければ達成が難しいであろうイノベーションと効率化の組み合わせを実現する可能性を秘めていることから、CEOや他の経営幹部からも注目されつつあります。これらの経営幹部は、コスト削減を模索しつつ、Web 2.0施策には進んで投資しています、また、全社的なWeb 2.0の利用拡大の取組みを積極的にサポートしています。

## Web 2.0と業務: CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか



さらに、YouTubeなどの急速な普及からも分かるように、Web 2.0ツールには利用者に人気となる性質が備わっているほか、企業のコンテンツ管理、専門知識の検索エンジンおよびソーシャル・ネットワーク分析などの項目を含めたソーシャル・ネットワーキング・ツールが急速に拡大しています。また、ソーシャル・ネットワーキングが現代の多くの組織にとって真の画期的な機会を提示するかを理解するのは難しいことではありません。

### 実装成功のための4つのカギ

*The McKinsey Quarterly*で公表された最近の調査では、考え抜かれた効果的な実装がWeb 2.0施策の成功には不可欠だという結果が出ています。Web 2.0のビジネス志向の利用に関する包括的な計画を持つ組織は、計画なしに進めた組織よりもこれらのツールに対する満足度ははるかに高く、継続的に利用している傾向があります。<sup>7</sup>

社内および顧客向けの両方におけるWeb 2.0ツール、計画および戦略についての豊富な経験に基づき、IBMはビジネスの成長のための成功する継続的なソーシャル・ネットワーキング・イニシアチブにとっての4つのカギを明らかにしました。

#### 1. ビジネス最優先

Facebookタイプのツールをビジネスで利用できるようにするだけでは不十分です。企業の実装においてWeb 2.0ツールを選択し適応させることは、CIOがこの施策を成功させるための最も重要な事項だと言えます。

利用者にとって価値あるものにするために、企業のWeb 2.0ツールはすでに仕事で利用している仕組みで機能し、各自がいつのまにか使いこなしているものにする必要があります。例えば、空席の役職の適任者を探している人事担当者にとっては、その役職のパラメーターを通常のアプリケーションに入力するといつでも、社内プロフィール・データベースが自動的にロードされ、検索と表示がされることが非常に役立つと考えられます。このようにして、企業は高い追加費用をかけることなく、社内の人材を探し出して活用することができます。



---

Web 2.0実装のメリットをすべて実現するために、CIOは企業内の主要な事業部門の代表者と協力したいと考えるでしょう。

---

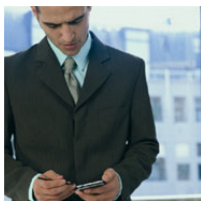
このようにツールと実務の密接な統合を実現するために、多くの場合、CIOはソーシャル・ネットワークから最大限の恩恵を得るよう、役割や関連プロセスを理解するため、主な事業部門および職務分野の代表者と提携しています。

### 2. ツールの埋め込み

これまでに示したように、企業のWeb 2.0ツールを日常的な業務プロセスやアプリケーションに統合することが、もう一つの成功のカギです。本資料のはじめに示した例で、ジムは資料や人材を検索したり、インスタント・メッセージのウィンドウを開く必要はありませんでした。手作業で、追加のアプリケーションを立ち上げる必要もなく、これらのアクションはすべて、ジムの行動や現在使っているアプリケーションで自動的に行われています。

Web 2.0ツールを既存のアプリケーションやプロセスに埋め込むという戦略は、多くの企業でソーシャル・ネットワーク・プログラムの採用に対する抵抗とメリットの測定という主要な二つの課題を解決します。

現在、従業員はFacebookなどのWeb 2.0ツールを個人的に利用しているかもしれませんが、多くの人は、その技術をビジネスで利用する可能性を理解していません。理解できないのです。この技術は多くの場合、「子供がすること」、あるいは使いこなすまでに時間がかかるものと捉えられています。ソーシャル・ネットワーク・ツールを日常業務のアプリケーションやプロセスに



埋め込むことで、CIOは従業員に慎重な決断をすることなく、Web 2.0ツールを受け入れさせることができます。本資料のはじめに示した例で、ジムは提案書や誰かのプロフィールを探す必要はありませんでした。それは、ジムのために処理されているもので、このツールの採用なしには不可能であり、そこから得られるメリットも実現することはできません。

### 3. 役割に焦点を合わせる

最近まで、ほとんどの企業では、効率の向上とコスト削減のために、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングに関する社内の改善の取り組みに重点を置いたプロセス志向のアプローチが採られていました。

コア・プロセスの合理化はこれまでに成功していますが、CEOは効率化とイノベーションの継続的な促進に役立つ新たなアプローチを模索しています。

役割に重点をおくことは、CEOが求める新たなアプローチとなる可能性があります。例えば、役割ベースのツールにより、部門、地理、手順などの従来の組織的な境界線が排除され、容易には発見できなかった知識や情報源へ足かせなくアクセスできるようになります。ソーシャル・ネットワークワーキングなどの役割ベースのツールは、相互関係やイノベーションを強化するため、経営陣からの支援や資金提供を受けやすく、従業員に対してもより効率的な職務遂行の方法を提供します。

### 4. 協力する習慣の育成

従業員に対して相互作用の方法を変えることを望むならば、企業は新たな行動を起こさせる必要があります。例えば、企業が従業員に対して特定の顧客、プロセスあるいは文書に関する情報や経験について、自ら積極的に「相談者」になることを望むならば、従来のプロセスや役割から切り離し、企業はその行動に報いなければなりません。

Web 2.0施策の潜在的なメリットとしては、より効果的なコラボレーション、市場投入までの時間短縮、および作業効率の改善などが挙げられます。

事業部門や人事部門と協力して、CIOは組織的なネットワーク分析やその他の技法を利用し、情報や知識の「ハブ」として、またソーシャル・ネットワーキング・ツールの「先駆者」として機能できる人材を洗い出すことができます。変更管理の取り組みを体系化し、新たなツールを企業内の全員に紹介し、その採用を喚起します。

奨励すべき主な行動としては、専門知識や知識の共有、提案テンプレート、クライアント・プレゼンテーションおよびその他のマーケティングや営業資料など既存の社内資産の再利用が挙げられます。ソーシャル・ネットワーキングの枠組み内でこれらの行動を奨励することは、比較的容易に実現できます。それは、タグ付け、検索エンジンおよび格付けシステムなど、これらのツール自体に利用状況のトラッキング機能が内蔵されているからです。

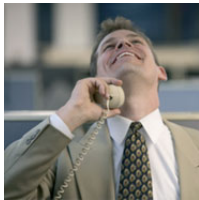
### **結果: より順応性の高い企業**

IBM Global Human Capital Study 2008によると、「変化するビジネス状況に適応する能力が高い」企業の特徴として、以下の項目が挙げられています。

- 将来的なスキルを予測可能
- 専門家を効果的に配置
- 効果的なコラボレーション<sup>8</sup>

当ホワイトペーパーで示すように、考え抜かれたビジネス志向のWeb 2.0の実装は、企業が適応力に関するこれらの特性の実現に大きく役立ちます。その他の全社的な可能性としては、市場投入までの期間短縮、知識、経験およびスキルの自動的な浸透による変革の促進、あるいはビジネス・アプリケーションまたはプロセスの脈絡による組織の人材の全面的な支援から得られる作業効率の改善などが挙げられます。

## Web 2.0と業務:CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか



このような全社的なメリットは、組織と顧客との関係にも波及すると考えられます。外部のブログやその他のユーザー作成のコンテンツ・サイトを通じて、ほぼすべての企業はすでにWeb上で話題にされています。ソーシャル・ネットワーキングの実装の成功例は、Webの話題が自社、自社の製品やサービスに関する信頼できる第三者情報として提供され企業でのこ入れとなることです。これにより、ブランドの信頼性と売上が向上し、顧客との交流の新たなソースが構築されるとともに、持続可能な競争力のある差別化というポイントが生み出されます。

個々の従業員にとっても、メリットがあります。日常がより楽しく、生産的なものだと自覚することで、モラルや在籍率が向上すると考えられます。ユーザーが組織や外部のバリュー・チェーン全体から専門家を容易に見つけ出し、彼らと意見交換することで、学習ベースが促進されると思われれます。また、ミスの回避、重複タスクの結合、作業品質の向上、専門化への成長という新たな機会も見えてきます。

### **Web 2.0のROI**

*The McKinsey Quarterly*に掲載された最近のWeb 2.0の調査では、企業によるWeb 2.0の導入を阻む最大の障害の一つが、経営陣が財務面での見返りの可能性を把握できていないことだという結果が出ました<sup>9</sup>。言い換えると、CIOは経営幹部や事業部門の管理者に対し、組織のビジネス目標や目的の脈絡の中でソーシャル・ネットワーキングを位置づけ、投資回収率(ROI)に関する協議も盛り込んだビジネス・ケースを提示する必要があるということになります。

## Web 2.0と業務:CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか

社内の広範に渡る経験と顧客のWeb 2.0戦略の実装経験の両方に基づき、IBMはWeb 2.0のROIに関して以下の四つの側面を洗い出しました。

イノベーションを通じた成長の改善	<ul style="list-style-type: none"><li>• 顧客が直面している課題に対する迅速な対応</li><li>• 社内および他社とのコミュニケーションの有効性の向上</li><li>• アイデアを見つけ、それを尊重するという「経済性」</li></ul>
より迅速な仕事の遂行	<ul style="list-style-type: none"><li>• 具体的な仕事の脈絡における適任者の配置</li><li>• 具体的な活動の脈絡におけるベスト・プラクティスへの迅速なアクセス</li><li>• 問題解決における情報のルート付けと共有の能力</li></ul>
効率性の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>• 専門家を雇うコストの削減</li><li>• 重複するプロジェクトの作業のやり直しの削減</li><li>• 本質的に異なるWebアプリケーションに対して統合された一連のツールの利用によるコンプライアンスの向上</li></ul>
主要な人材の増強	<ul style="list-style-type: none"><li>• 組織全体での主な専門家のさらなる活用</li><li>• 若い従業員の在籍率の向上</li><li>• 優れた人材の迅速な開発</li></ul>

## Web 2.0と業務: CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか



これらの要素を枠組みとして、IBMはこの種のものとしては初めての、コラボレーションに関するROIモデルを作成しました。このモデルを見ると、企業内の役割間の相互作用から得られるWeb 2.0のメリットは、ROIに関するプロセス・モデルのコラボレーションに注視した場合のメリットに相当することが分かります。効率性を高めるために、これらの役割の相互作用のパターンが視覚化され、再現および測定可能な状態になっています。

### **IBMが支援**

熟考を重ねた徹底的かつ安全なビジネス向けのWeb 2.0の実施計画の開発は、簡単な作業ではありません。技術的な知識に加え、CIOは、エグゼクティブから必要な承認を得るために、Web 2.0の入門書やコラボレーションによる習慣的影響から、詳細なビジネス・ケースまでのあらゆる事項を盛り込む必要があります。それを望むCIOのために、IBMは自社の豊富な経験や、測定可能なROIモデルなどの特別な資産を提案できます。

IBMは、社会的につながったコンピューティングのためのビジネス志向のプラットフォームを初めて開発し、リリースしました。それが、IBM Lotus® Connectionsです。Web 2.0ツールの作成および適合によって得られた経験を基に、まずIBMの従業員向けに、そして次にさまざまな業界の顧客向けにリリースされた最新のLotus Connections (2.0)は、Enterprise 2.0 Conference 2008でも最高級のプラットフォームであると評価されました<sup>10</sup>。IBM Lotus AtlasおよびQuickr™では、現在拡張されたソーシャル・ネットワーキング機能が提供されています。

IBMは、Web 2.0 Goes to Workという特殊な施策も実施しています。この施策は、情報への簡単なアクセス、豊富なブラウザベースのアプリケーション、ソーシャル・ネットワーキングおよび協力ソフトウェアなど、安全で信頼性の高い方法でWeb 2.0の価値を取り入れるサポートをするために、特別に企画されたものです。

さらに、Quickrアセスメント、予備計画、ROIおよび大規模なソーシャル・ネットワーキングの実施に重点を置いた特殊なIBMの取組みもご利用いただけます。

## Web 2.0と業務:CIOはいかにして組織の効率を改善しビジネス収益を促進するか

### 詳細情報

Web 2.0、IBMのWeb 2.0 Goes to Work イニシアチブ、またはソーシャル・ネットワーキングのためのIBMの製品およびサービスについての詳細については、IBMの営業担当員またはビジネス・パートナーにお問い合わせいただくか、以下のWebサイトをご覧ください。

[ibm.com/services/jp/cio/empower/](http://ibm.com/services/jp/cio/empower/)

また、IBMグローバル・ファイナンスは、皆様のITニーズに合わせてファイナンス・ソリューションをカスタマイズすることができます。有利な金利、フレキシブルな支払計画と融資、および資産の買戻しと処分に関する詳細は、以下のWebサイトをご覧ください。[ibm.com/financing](http://ibm.com/financing)



© Copyright IBM Corporation 2009

日本アイ・ビー・エム株式会社  
〒106-8711 東京都港区六本木 3-2-12

Produced in Japan  
January 2009  
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、LotusおよびQuickrは、International Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標。その他のIBMの商標については、[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)をご覧ください。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。

<sup>1,2,4,5</sup> IBM Global CEO Study 2008

[ibm.com/jp/lead/ideasfromibm/ceo2008/index.shtml](http://ibm.com/jp/lead/ideasfromibm/ceo2008/index.shtml)

<sup>3,8</sup> IBM Global Human Capital Study 2008

[ibm.com/services/bcs/jp/think/ghcs2008.html](http://ibm.com/services/bcs/jp/think/ghcs2008.html)

<sup>6,7,9</sup> [Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results], The McKinsey Quarterly, July 2008

<sup>10</sup> "IBM was the clear winner across the board." Recap of Enterprise 2.0 Boston conference, [ibm.com/software/lotus/events/enterprise20/](http://ibm.com/software/lotus/events/enterprise20/)



Recyclable, please recycle

CIW03053-JPJA-00