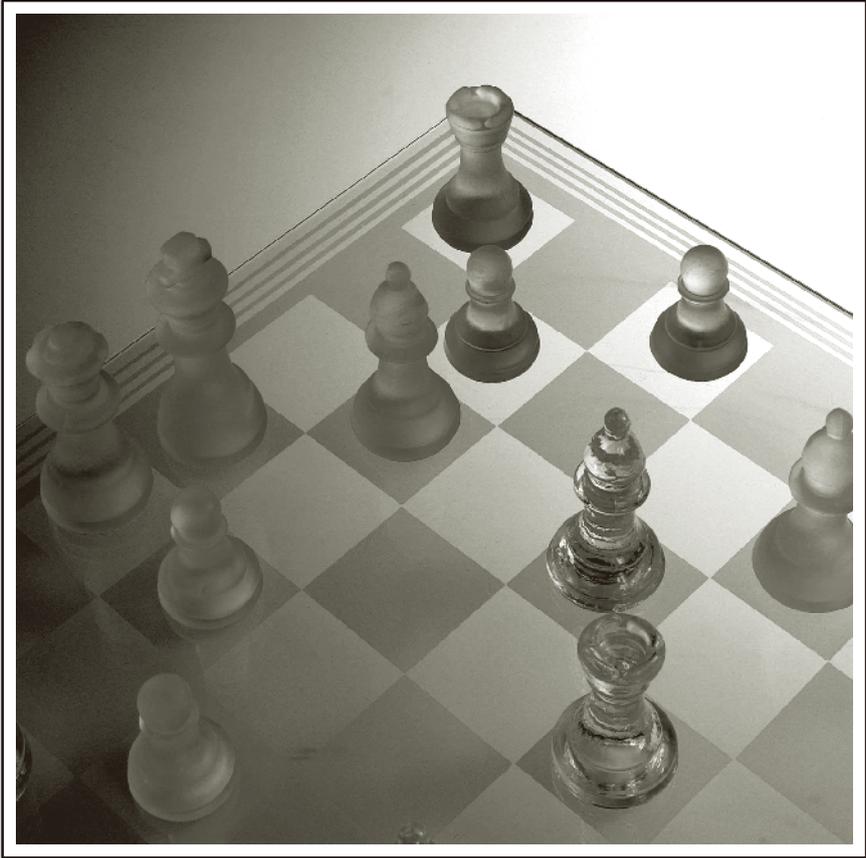


アウトソーシング・マネジメント

ERP導入後の保守・運用をどうするか





目 次

はじめに	2
ERP保守・運用の効率化が課題	3
保守・運用アウトソーシングの可能性	6
従来型インソーシング・モデルの限界	9
成功するアウトソーシングの手順	12
結論	15

はじめに

近年、日本企業においてERPの導入が盛んですが、ERP導入企業が増えるにつれて、稼働後の保守・運用が注目されています。一方、ERPの導入状況に関する調査は、これまでも行われていますが、導入後の保守・運用に関する調査はほとんどありませんでした。

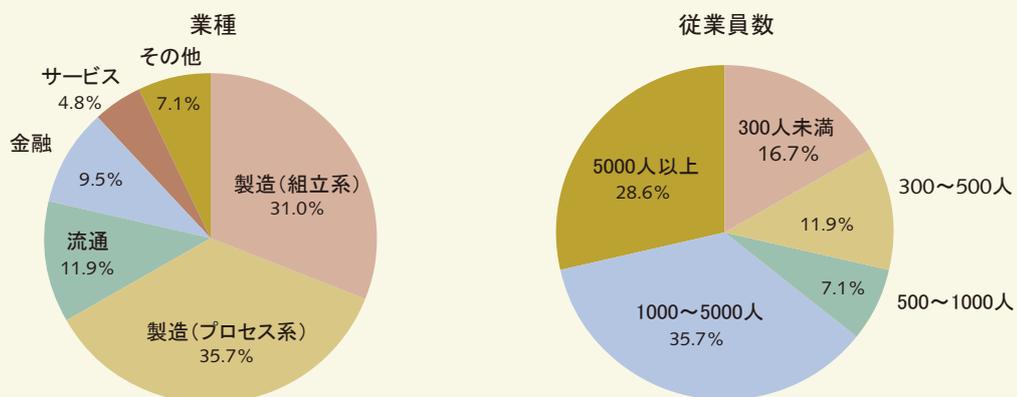
そこで、本調査ではERP導入企業（導入作業中を含む）を対象にアンケート調査を実施し、ERP保守・運用が課題になっていることを明らかにしました。今後は、企業規模に関係なく、

保守・運用アウトソーシングの活用が拡大することが予想されます。また、情報システム子会社を持つ大企業では、ERP保守・運用を子会社にインソースすることが一般的でしたが、情報システム子会社の見直しが進む中で、アウトソーシングに移行するものと見られます。保守・運用アウトソーシングを成功させるためには、SLAの締結と継続的管理が不可欠です。しかしながら、この点において、企業は課題を抱えていることも明らかになりました。

調査方法について

本調査では、ERPを導入済み（または導入中）と思われる企業350社を対象に調査票を郵送して、44社から回答を得ました（回答率13%）。本報告書は、このうち有効回答42社を対象に分析した結果に基づいて書かれています。

42社のプロフィールは、以下のとおりです。本報告書では、従業員数1,000人未満を中堅企業、1,000人以上を大企業と呼ぶことにします。なお、42社のうち、ERP導入済み（作業中を含む）95.2%、導入していないが4.8%となっています。



ERP 保守・運用の効率化が課題

大企業と中堅企業とでは、当然のことですが、企業内の情報システム技術者の量と質、ベンダーのサービス体制等、企業が置かれている状況が大きく異なります。そこで、本報告書では、大企業と中堅企業とに分けて、アンケート調査結果を分析しています。

最初に、ERP 導入効果に対する全般的な評価を見て、次に、想定される個別の効果について、導入前の期待度と導入後の実現度を比較することにします。ERP 導入済みの企業（大企業 22 社、中堅企業 12 社）のうち、大企業の半数、中堅企業の6割弱が、当初の効果を「十分達成」または「ほぼ達成した」と回答しています。しかしながら、残り半数は「やや不十分」と評価しており、ERP 導入効果に対する全般的評価は割れています（資料1参照）。

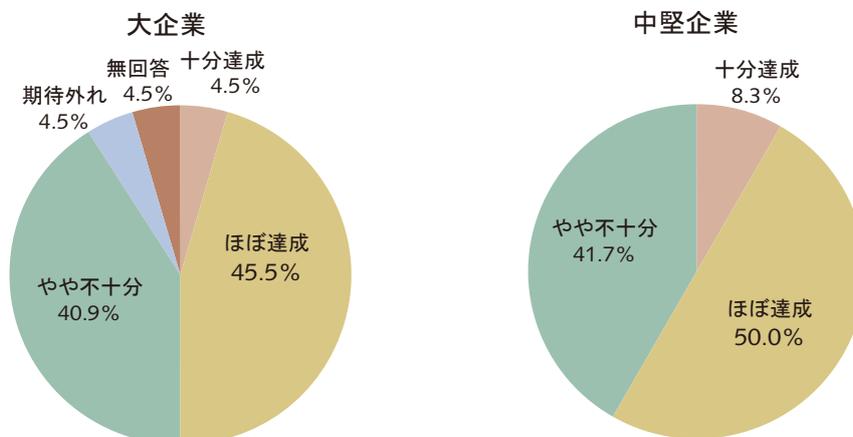
総合評価だけでは、ERP 導入企業がどのような点を評価し、何を課題と認識しているかが把握できません。そこで、想定される個別の効果について、ERP 導入前の期待度合い（期待度大／中／小の3段階で評価）と導入後の実現度合い（十分達成／ほぼ達成／やや不十分／期待外れの4段階で評価）を質問しました。なお、期待度、実現度ともに、最も低い評価を1点、

最も高い評価を3点として集計しています。

期待度が高いにもかかわらず実現度が低い項目は、導入企業において、大きな課題と認識されている項目であるといえます。大企業の場合、導入前の期待度が最も高かった項目は、業務改革による効率化であり、以下、システム間統合の実現、アプリケーション保守の効率化、保守・運用コストの削減、開発コストの削減と続いています（資料2参照。なお、図中括弧内の数字は、実現度－期待度を示します）。一方、実現度については、システム間統合を除いて、業務改革による効率化、アプリ保守効率化、保守・運用コスト削減の何れの項目も高く評価されていません。

このことから、大企業では ERP 導入時において、保守・運用面の効果に対して高い期待を持っていながら、期待通りの効果を上げておらず、ERP 導入後の保守・運用が課題として認識されていることが理解できます。

資料1：ERP 導入効果に対する全般的評価



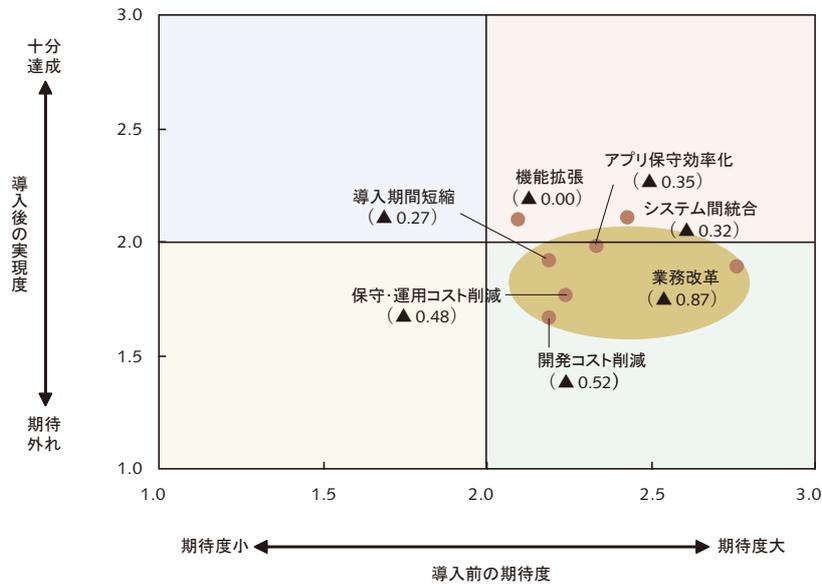
出典：アビーム リサーチ

中堅企業の場合には、業務改革による効率化、システム間統合の実現、導入期間の短縮の3項目に対する期待度が高くなっています（資料3参照）。導入後の実現度を見ると、システム間統合は高く評価されていますが、残りの2項目については、期待度と実現度の差が大きいことが分かります。

大企業と異なり、保守・運用コストの削減、アプリケーション保守の効率化に対する中堅企業の期待度は高くはなく、期待度と

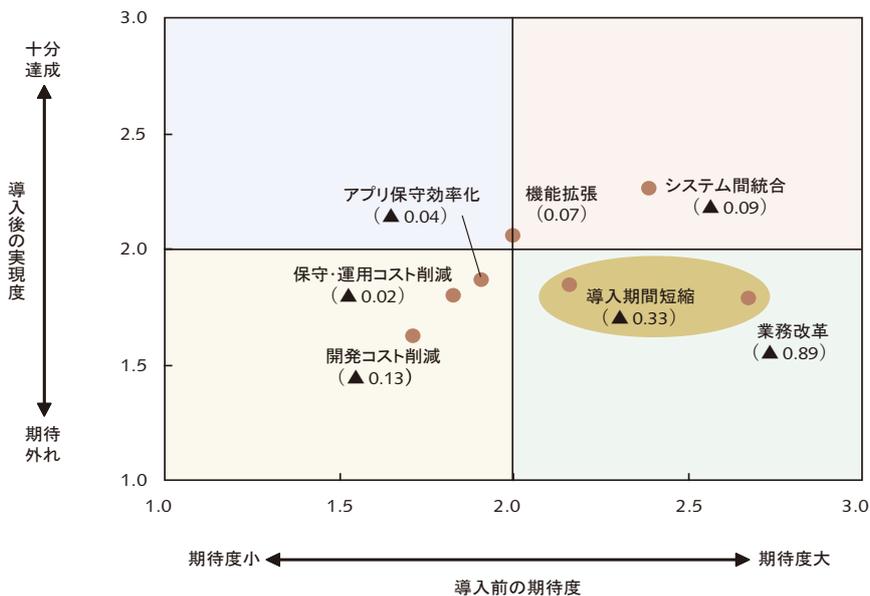
実現度の差も小さいことが分かります。中堅企業において、保守・運用面の効果に対する期待が相対的に低いという事実は、ERP導入時点で保守・運用まで考えた導入がなされていない可能性を示唆しています。実際には、保守・運用コストの削減、アプリケーション保守の効率化の実現度は低く評価されており、今後、問題が顕在化する可能性があると考えられます。

資料2：ERPの導入効果（大企業）



出典：アビーム リサーチ

資料3：ERPの導入効果（中堅企業）



出典：アビーム リサーチ

それでは、ERP 導入後の保守・運用の現状は、どうなっているのでしょうか。本調査では、保守・運用をヘルプデスクサポート、アプリケーション保守管理（障害対応、小規模修正、レポート作成等）、システム運用管理（システム監視、性能監視、リソース管理等）の3つに区分しました。そして、これらの業務について、自社対応か、グループ会社（情報システム子会社等）へのインソーシングか、ERP 導入担当企業へのアウトソーシングか、その他企業へのアウトソーシングかを質問しました。なお、今回調査した大企業のうち、情報システム子会社があると答えた企業は37.0%あり、3社に1社が情報システム子会社を持っています。

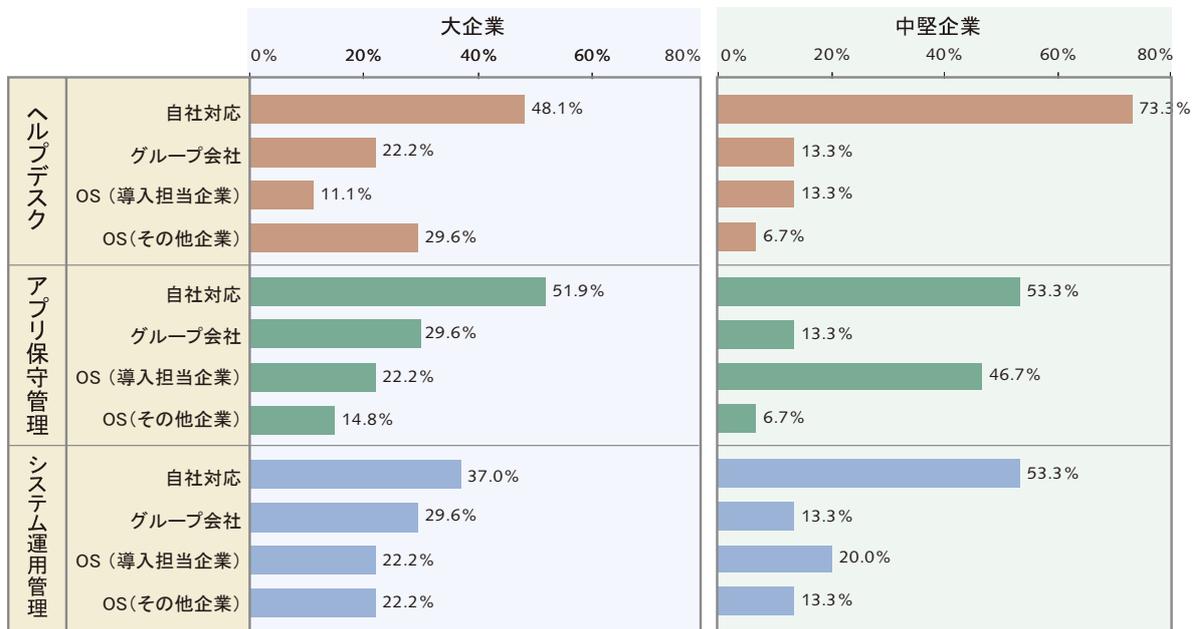
ヘルプデスクサポート：ヘルプデスクについては、大企業の約半数、中堅企業の7割以上が自社対応と答えています（資料4参照）。また、大企業の3割は、導入担当企業以外にアウトソーシングしています。

アプリケーション保守管理：大企業、中堅企業ともに、半数以上がアプリケーション保守管理は自社対応と答えています。また、大企業では、グループ会社のインソーシングとする企業が3割ありますが、情報システム子会社等を持たない中堅企業では、半数近くが導入担当企業にアプリ保守をアウトソーシングしています。

システム運用管理：大企業、中堅企業ともに、自社対応とする企業が最も多い。大企業では、自社対応の割合は4割弱となっており、グループ会社へのインソーシングも3割を占めています。中堅企業では、半数以上が自社対応で、導入担当企業へのアウトソーシングも2割あります。

なお、ヘルプデスク、アプリケーション保守管理、システム運用管理の何れかでアウトソーシングを活用している企業は、大企業で59.3%、中堅企業で60.0%となっており、規模に関係なく6割の企業が保守・運用アウトソーシングを活用しています。

資料4：保守・運用のアウトソーシング状況



出典：アビーム リサーチ

保守・運用アウトソーシングの可能性

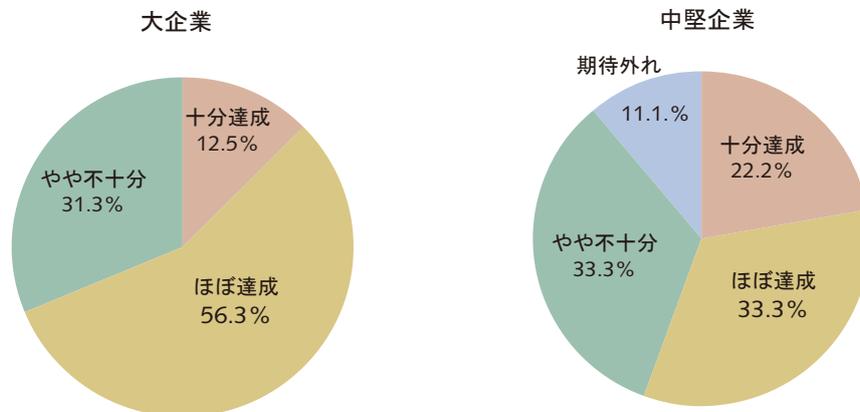
既に6割の企業が保守・運用アウトソーシングを活用していることは、前述のとおりです。中でも注目されるのは、アプリケーション保守管理を中心とするアプリケーション・マネジメント・アウトソーシング（AMO）です。以下では、AMOを含む保守・運用アウトソーシングの今後の可能性について見ることにします。

ヘルプデスク、アプリケーション保守管理、システム運用管理のどれかでアウトソーシングを活用している企業に対して、その効果に対する全般的な評価を質問しました。大企業では、「十分達成」または「ほぼ達成」と回答した企業が7割近くを占めており、ERP保守・運用アウトソーシングの効果は、全体としては高く評価されています（資料5参照）。一方、中堅企業では「十分達成」または「ほぼ達成」と回答した企業は5割強と

なっており、大企業と比較すると、ERP保守・運用アウトソーシングに対する評価は分かれています。

次に、ERPの場合と同様に、想定される個別の効果について、アウトソーシング開始前の期待度と開始後の実現度を見ることにします。大企業の場合、コスト削減効果、専門スキルの活用、保守・運用品質の向上、将来に対する柔軟性の確保、社内要員不足への対応について、期待度が高くなっています（資料6参照）。なお、図中括弧内の数字は実現度－期待度を示します）。しかし、実現度について見ると、要員不足対応と保守・運用品質向上の2項目は評価が高いものの、柔軟性の確保、コスト削減、専門スキル活用については、期待通りの効果を上げていないことが分かります。

資料5：保守・運用アウトソーシングに対する全般的評価

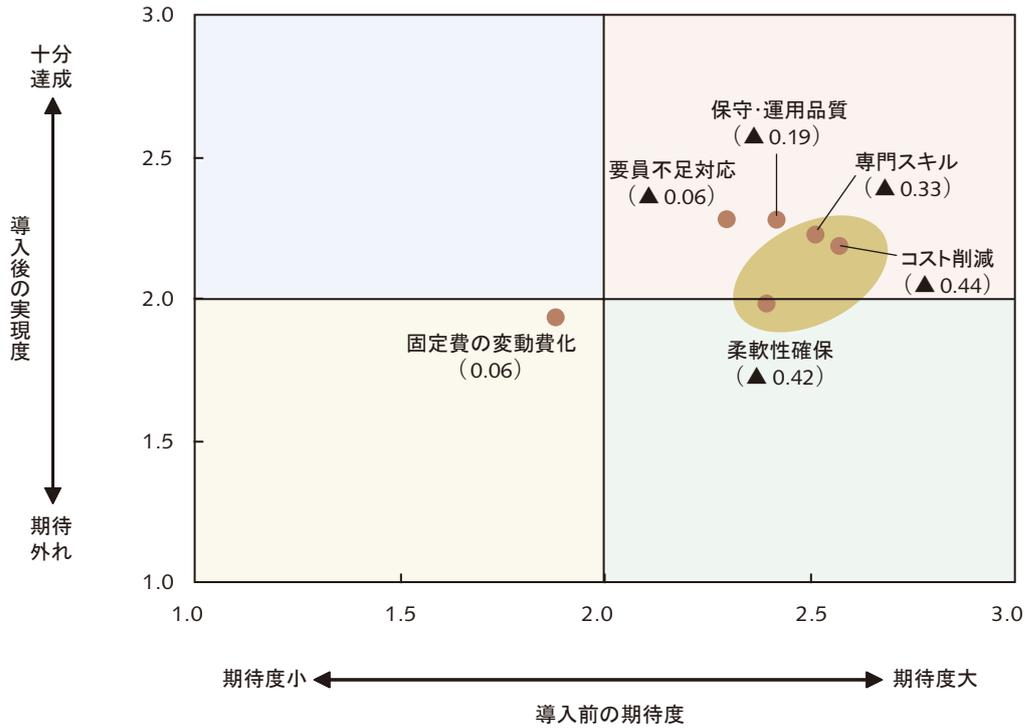


出典：アビーム リサーチ

中堅企業の場合には、社内要員不足への対応、専門スキルの活用に対する期待度が顕著に高く、専門スキルを持つ人材の不足という問題がそれだけ深刻であることを示しています（資料7参照）。運用・保守品質の向上に対する期待度も高くなっています。一方、アウトソーシング実施後の効果を見ると、社内

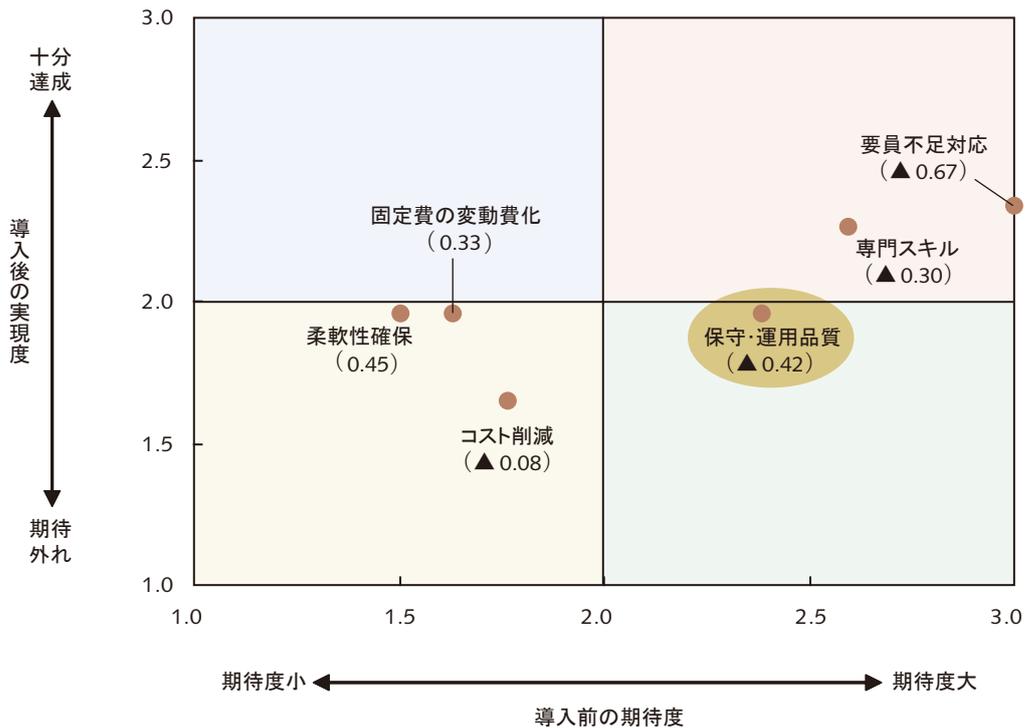
要員不足への対応、専門スキルの活用については、高く評価されています。しかしながら、保守・運用品質の向上については、期待通りの効果を上げておらず、アウトソーシングを活用している中堅企業にとって課題となっています。

資料6：保守・運用アウトソーシングの実施効果（大企業）



出典：アビーム リサーチ

資料7：保守・運用アウトソーシングの実施効果（中堅企業）

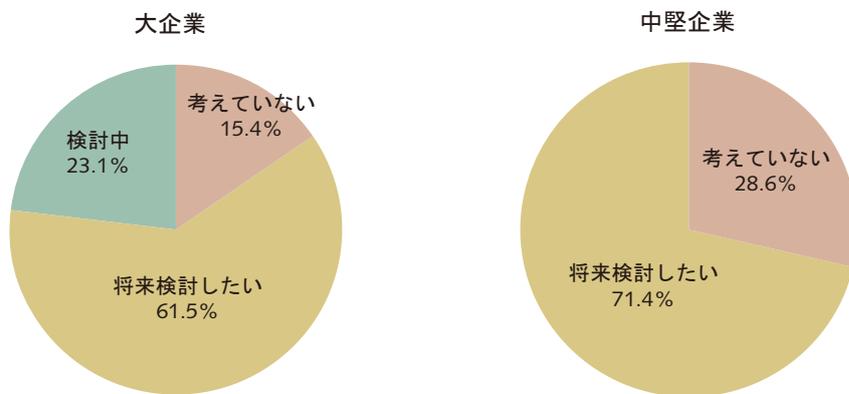


出典：アビーム リサーチ

現在、保守・運用アウトソーシングを利用していない企業（保守・運用業務の一部のみアウトソーシングしている企業を含む）に対して、今後の意向を質問したところ、大企業の8割以上、中堅企業の7割以上がアウトソーシングを検討中または将来的には検討したいと答えています（資料8参照）。この数字は企業規模と関係なく、保守・運用アウトソーシングに対するニーズが強いことを示しています。

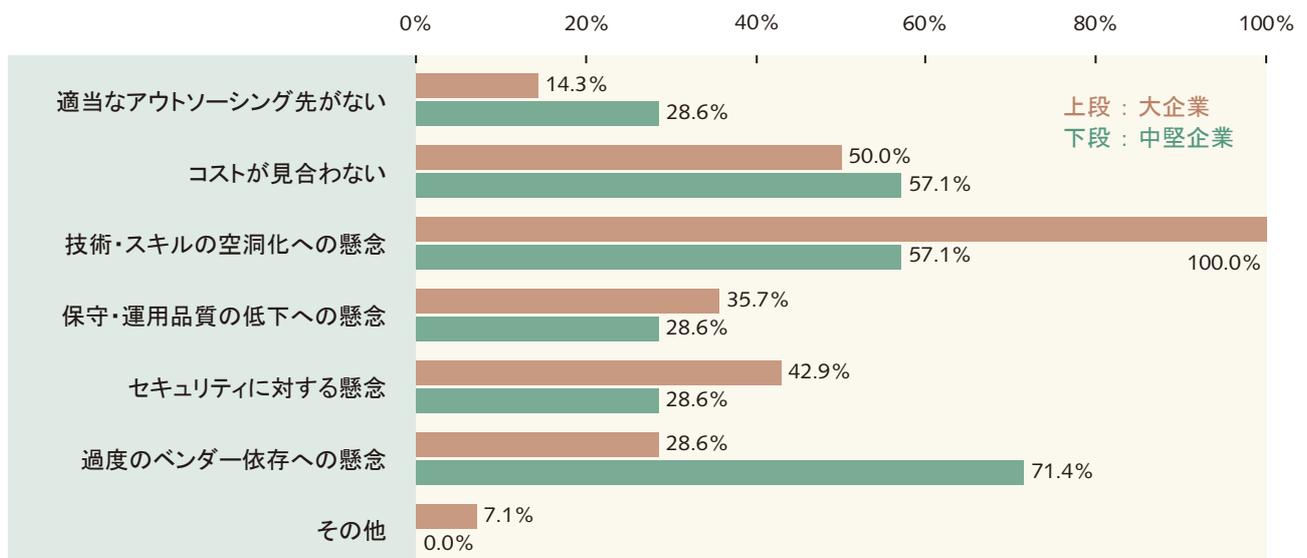
アウトソーシングに対するニーズは強いものの、アウトソーシング活用に際しては課題もあります。大企業では、技術・スキルの空洞化に対する懸念、アウトソーシングのコストが見合わない、セキュリティに対する懸念を課題として指摘する回答が多くありました（資料9参照）。特に、技術・スキルの空洞化に関しては、全ての企業が課題として挙げています。これに対して、中堅企業では、過度のベンダー依存への懸念を挙げる企業が最も多く、以下、コストが見合わない、技術・スキルの空洞化への懸念と続いています。

資料8：保守・運用アウトソーシングに対する今後の意向



出典：アビーム リサーチ

資料9：アウトソーシング活用に際しての課題



出典：アビーム リサーチ

従来型インソーシング・モデルの限界

既に見たとおり、大企業で情報システム子会社がある場合、保守・運用のうち、特にアプリケーション保守管理とシステム運用管理については、子会社が担当するケースが多いようです。情報システム子会社を設立して、そこからシステム関連サービスを調達するという方法は、典型的なインソーシング・モデルといえます。しかし、最近ではこうした従来型インソーシング・モデルの限界が明らかになっており、情報システム子会社の見直しが進んでいます。

情報システム子会社の設立目的は様々ですが、その多くは、システム投資およびシステム経費の適正化、人材の確保・育成と適正な処遇等を目的として、親会社の情報システム部門が分社化されて設立されました。しかしながら、こうした設立当初の目的は、必ずしも達成できていないのが現状です。今回の調査で、情報システム子会社が抱える課題について質問したところ、優秀な人材の確保、一層のコスト削減、技術・スキルの向上、適正な処遇によるモラル向上といった当初の狙いが、依然として、現在も課題であると認識されていることが分かりました（資料10参照）。

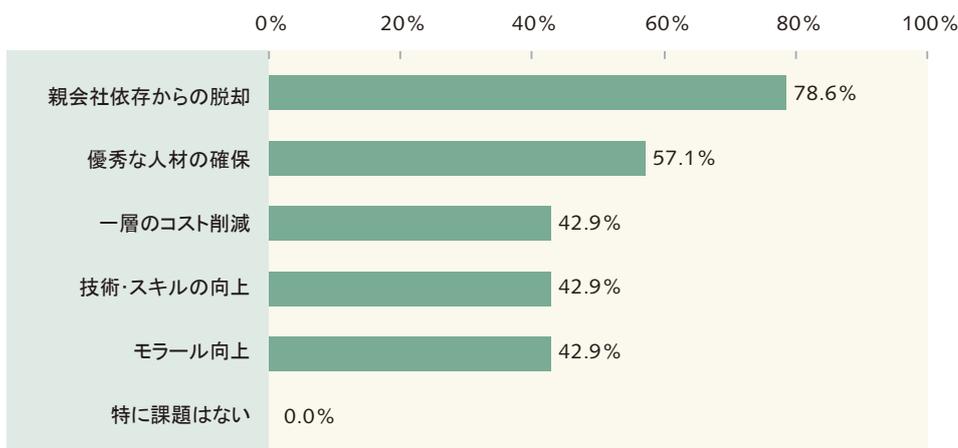
さらに、情報システム子会社には、親会社からの自立が強く求められるようになってきました。今回の調査では、実に8割近い企業が、親会社依存からの脱却が情報システム子会社の課題であると認識しています。

従来型インソーシング・モデルを採っている親会社は、ソーシング・モデルを見直す必要に迫られています。見直しの選択肢としては、以下のことが考えられます。

- ① 上場等によって親会社資本から独立し、情報システム会社として自立
- ② グループの業務プロセスまで業務を拡大し、シェアード・サービス・センターへと転換
- ③ サービスバンダーに売却し、長期アウトソーシング契約を締結
- ④ サービスバンダーと合弁会社を設立し、長期アウトソーシング契約を締結
- ⑤ 情報システム子会社を親会社に吸収

親会社からの自立という点では、第一の選択肢が理想と思われませんが、これを選択できる企業はほとんどないといってよいでしょう。

資料10：情報システム子会社が抱える課題



出典：アビーム リサーチ

情報システム子会社の課題を解決する方策について質問したところ、最も多かった回答は、外販事業の拡大、シェアード・サービスの拡大、アウトソーシングの活用となっています（資料11参照）。外販事業の拡大は今に始まった課題ではなく、これまでの取り組みは成功していません。外販事業が成功しない原因は、親会社依存の体質そのものにあると考えられます。

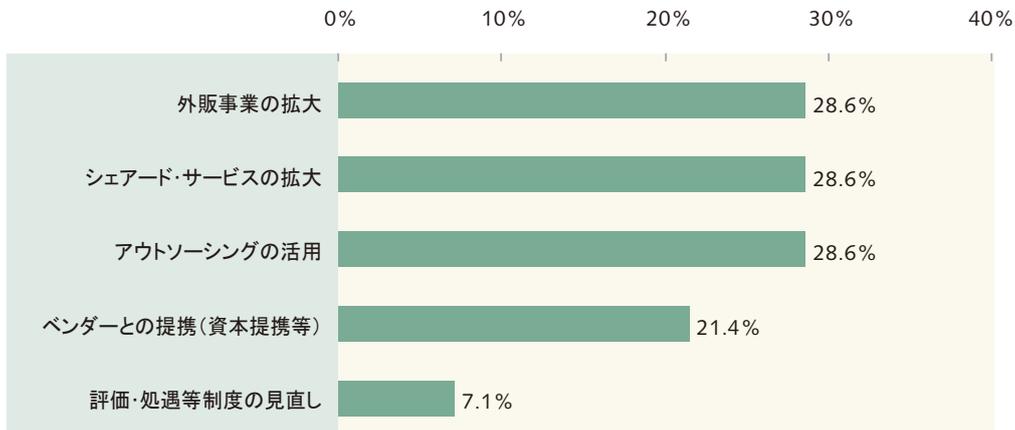
シェアード・サービスの拡大とする回答が多かったことは、第二の選択肢に対する期待の現れといえるでしょう。さらに、グループ内におけるシェアード・サービス会社としての地位を確立した後、ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）へと展開する可能性も考えられます。しかし、専門アウトソーサーとの競争を忘れてはなりません。専門アウトソーサーに対する差別化のポイントが明確でなければ、結局のところ、親会社依存からの脱却という同じ問題に直面することになるでしょう。

こうした状況にあって、1999年頃から、大手ベンダーが情報システム子会社に資本参加する事例（選択肢③）や、大手ベンダーとユーザー企業が共同出資で、情報システムの合弁会社を設立する事例（選択肢④）が急増しています。

最近3年間の主な事例を見ると、ベンダーの出資比率は様々ですが、ベンダーが過半数を出資して経営権を握る事例が6割を占めており、100%出資する事例も2割あります（資料12参照）。ベンダーの資本参加は、ほとんどの場合、大型長期のフルアウトソーシング契約が前提となっています。ベンダー出資を伴うアウトソーシングは、戦略的アウトソーシングやコソーシングと呼ばれることもあります。大企業の従来型インソーシング・モデルは、一部は情報システム子会社の親会社への吸収という形をとるものの、多くの場合はベンダー出資を伴うアウトソーシングへ移行すると思われます。

ユーザー企業がベンダーと資本提携を進める背景には、ベンダー資本を受け入れて情報システム子会社を合弁会社とすることで、ベンダーが持つ技術力や営業力を梃子にして、合弁会社の外販事業を拡大し、親会社からの自立を促すという狙いもあるようです。しかしながら、その道程が険しいものであることは、容易に想像できます。

資料11：情報システム子会社が抱える課題の解決策



出典：アビーム リサーチ

シェアード・サービス会社からBPOへの展開で述べたことの繰り返しになりますが、ベンダーの技術力や営業力に頼るだけでなく、外販事業についての明確な事業計画を持つことが必要です。また、長期のアウトソーシング契約に基づくとはいえ、合弁会社やジョイント・ベンチャーという形態が、例えば、10年

間変わらずに存続するとは思えません。そこで、合弁会社はその後の展開に向けた暫定措置と考えて、予め「出口」を用意しておく必要があります。この2つを準備できている合弁会社が、果たしてどれだけあるのか気になるところです。

資料12：情報システム子会社を巡る主な動き（最近3年間）

類型	システム子会社	親会社	ベンダー	発表または実施時期	ベンダー出資比率
資本参加	オルビス	東洋ゴム	CAC	2003年1月	90%
共同出資	日立フーズ&ロジスティクスシステムズ	ニチレイ	日立製作所	2002年11月	51%
資本参加	三洋電機ソフトウェア	三洋電機	NTTデータ	2002年10月	50%
資本参加	丸紅情報システムズ	丸紅	日立製作所	2002年9月	34%
資本参加	三和システム開発	UFJ銀行	日立製作所	2002年7月	49%
分割後、 資本参加	ジェイティソフトサービスのソフトウェア事業部門	JT	NTTデータ	2002年5月	80.1%
共同出資	フコク情報システム	富国生命保険	日立他	2002年3月	20%他
資本参加	マイカルシステムズ	マイカル	富士ソフトABC	2002年3月	100%
資本参加	川鉄情報システム	川崎製鉄	富士通	2001年12月	約3%
資本参加	コベルコシステム	神戸製鋼所	日本IBM	2001年9月	51%
資本参加	ブラザーシステムズ	ブラザー工業	ブラクストン	2001年7月	100%
資本参加	ダイエー情報システム	ダイエー	富士ソフトABC	2001年7月	65%
資本参加	ジャルインフォテック	日本航空	日本IBM	2001年6月	51%
資本参加	アイ・エイチ・アイシステムズ	石川島播磨重工業	CRCソリューションズ	2001年3月	30%
共同出資	王子ビジネスセンター	王子製紙	富士通他	2001年2月	20%他
共同出資	エスアイソリューションズ	シャープ	日本IBM	2000年11月	49%
共同出資	エム・アンド・ティー・システムオペレーションズ	松下電器産業	TIS	2000年8月	49%
資本参加	ニック	日産自動車	日本IBM	2000年6月	100%
資本参加	エヌ・ケー・エクサ	NKK	日本IBM	2000年6月	51%
共同出資	エムエルアイ・システムズ	三井生命	日本IBM	2000年4月	49%
共同出資	アイエス情報システム	住友金属工業	日本IBM	2000年3月	65%
資本参加	コマツソフト	小松製作所	TIS	2000年3月	65%
資本参加	テック情報システム	東洋エンジニアリング	日本IBM	2000年3月	100%
転籍	マツダシーアンドティー	マツダ	日本IBM	1999年10月	清算
資本参加	パイオニアシステムサイエンス	パイオニア	NTTデータ	1999年9月	100%
資本参加	昭和電工コンピュータサービス	昭和電工	日立製作所	1999年9月	55.6%
資本参加	コスモインフォメーションセンター	コスモ証券	富士通	1999年3月	100%
共同出資	第一情報システム	第一証券	日本IBM	1999年3月	9.50%
資本参加	勸角コンピュータシステム	勸角証券	富士ソフトABC	1999年1月	80%

出典：アビーム リサーチ

成功するアウトソーシングの手順

アウトソーシングは、ソーシング戦略、ベンダー評価・選定、契約交渉・締結、リレーションシップ・マネジメントという4つのフェーズに分けることができます（資料 13 参照）。最初に、自社のソーシング戦略を定義します。ソーシング戦略では、自社のゴール／目的を実現するために、何をインソースし、何をアウトソースするかを明確にします。インソース／アウトソース方針を決定する際には、自社が顧客に価値を提供する一連の活動（価値連鎖、バリューチェーンと呼ばれる）において、他社と差別化する上で重要な活動は何かを考えることが役に立ちます。また、社内の情報システム部門、情報システム子会社、アウトソーサーを含めて、情報システムの調達をどう統治するかを最初のフェーズで明確にしておくことも必要です。

次のフェーズは、アウトソーシング・ベンダーの評価・選定です。ここでは、ソーシング戦略に基づいてベンダーに対する期待要件を明確にし、提案要請書（RFP）を複数のベンダーに提示します。この段階では要求仕様が確定していないため、ベンダーからの提案については、自社が求めるケイパビリティを提供できるかどうかの判断が中心となります。

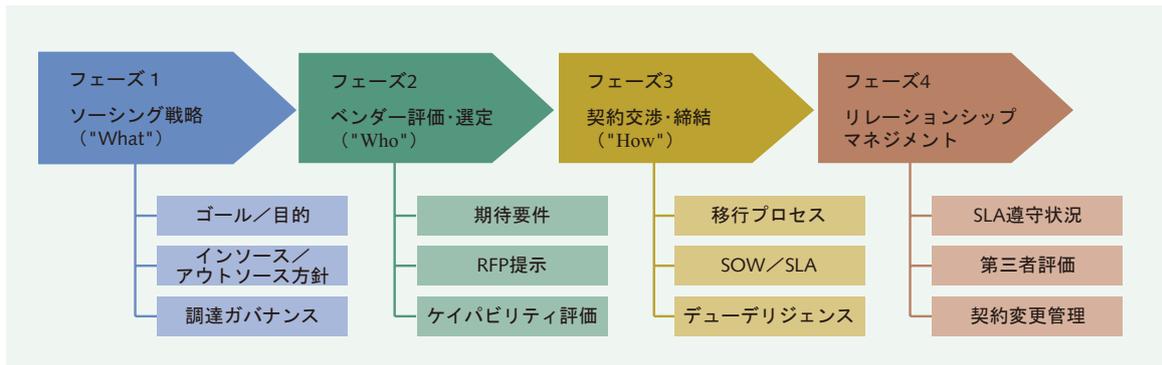
ベンダー評価・選定に続くフェーズは、契約交渉・締結です。既に見たように、ベンダー出資を伴うアウトソーシングでは、情報システム部門または情報システム子会社の要員の出向・転籍を伴うケースが少なくありません。このような場合、人的資源の移行プロセスをどう管理するかが重要です。主要ベンダーは従業員の移行プロセスを支援するプログラムを開発していますが、自社の移行プロセス管理について十分に検討する必要があります。

契約交渉・締結段階で最も重要なことは、サービス範囲、役割と責任を明示したステートメント・オブ・ワークス（SOW）を作成し、サービスレベル・アグリーメント（SLA）を締結することです。SLA では、サービスレベルの要求水準、測定指標、測定方法と併せて、ペナルティやインセンティブについても規定します。そして、サービスレベルに応じたサービス料金が設定されます。契約を締結する前には、SLA の妥当性を検証するために、デューデリジェンスを実施します。

アウトソーシングでは、契約後のリレーションシップ・マネジメントの巧拙が、サービスの価値を左右する決め手となります。リレーションシップ・マネジメントでは、SLA の遵守状況を確認し、これを継続的に管理することが重要です。その意味で、SLA はリレーションシップ・マネジメントの最も重要なツールといえます。また、第三者に依頼して、サービスレベルが適正かどうかを評価してもらうことも有効です。そのためには、第三者による評価について、契約条項に盛り込むことが必要になります。アウトソーシングは長期契約になる傾向がありますが、将来の変化を予測することはそもそも不可能です。そこで、リレーションシップ・マネジメントでは、契約変更管理を規定する等して、柔軟性の確保に努めることが重要になります。



資料 13 : アウトソーシング・フレームワーク

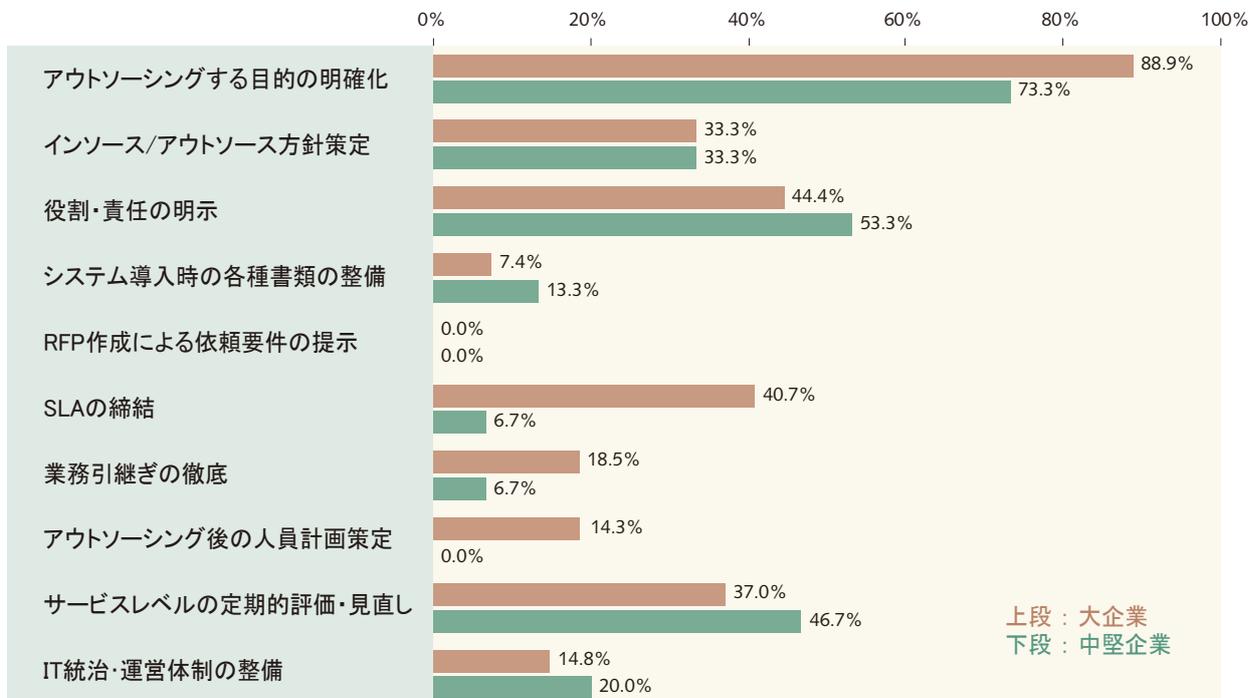


出典 : アビーム リサーチ

今回のアンケート調査では、アウトソーシングの成功要因について質問しています。大企業の9割近くが、アウトソーシングする目的を明確化することが重要と考えています(資料 14 参照)。そして、ベンダーと自社の役割・責任の明示、SLA の締結が続いています。このように、大企業では SOW / SLA の重要性を認識していることが分かります。一方、中堅企業でも7割以上

が、アウトソーシングする目的の明確化を重要と考えています。以下、役割・責任の明示、サービスレベルの定期的評価・見直しの順となっています。中堅企業では SLA の締結が重要とした回答は 6.7%と少なく、SLA という言葉が未だ浸透していないことが分かります。

資料 14 : アウトソーシングの成功要因

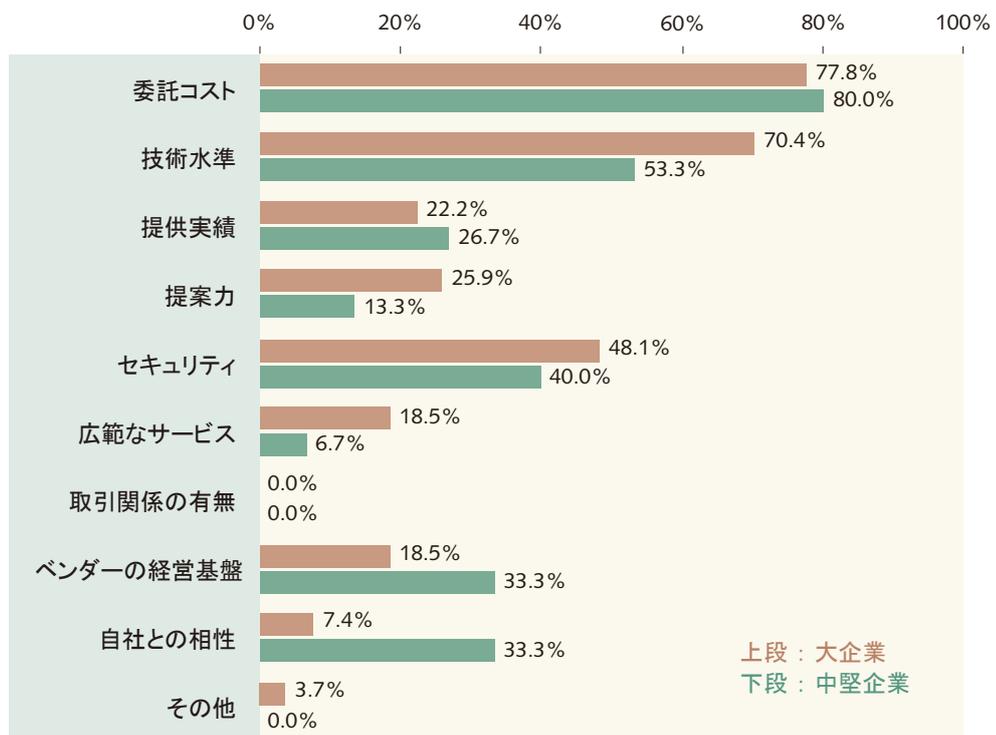


出典 : アビーム リサーチ

今回の調査で、アウトソーシングを活用している企業でSLAを締結している企業は、大企業で3割、中堅企業は皆無でした。大企業ではSLAの重要性に対する認識は高いといえますが、実際には3割しか締結していないという状況です。中堅企業に至っては、SLAを締結している企業は皆無であり、SLAに対する認識も不十分といわざるを得ません。アウトソーシングを成功させる鍵は、リレーションシップ・マネジメントにあり、SLAを締結して継続的に管理することが重要であることを強調しておきます。

ベンダー評価・選定に関連して、今回の調査では、アウトソーシング・ベンダーの選定基準についても質問しています。大企業では、委託コスト、技術水準、セキュリティの3つを重視する傾向にあります。中堅企業でも、同様の傾向が見られます（資料15参照）。委託コストについては、SOW / SLAとの見合いで、コストの妥当性を評価することができます。SLAを締結している企業が少ない現状では、委託コストをベンダーの選定基準として挙げていても、本当の意味でコストの妥当性を評価できているとはいえません。

資料 15 : アウトソーシング・ベンダーの選定基準

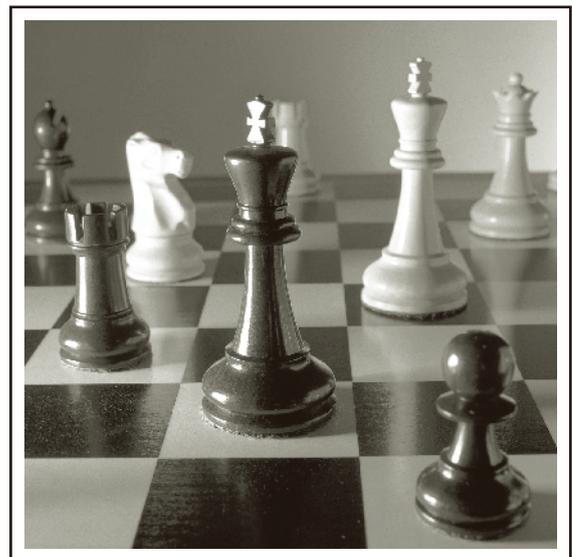


出典：アビーム リサーチ

結論

ERP 導入企業が増えるにつれて、今後、保守・運用アウトソーシングが拡大することは間違いないと思われます。アウトソーシングを成功させるためには、リレーションシップ・マネジメントが重要な役割を果たします。このとき、リレーションシップを管理する有効なツールとして、SLA を最大限に活用することが必要です。

リレーションシップ・マネジメントでは、SLA に加えて、柔軟性とイノベーションがキーワードになります。ベンダー出資を伴うアウトソーシングを中心に、契約期間が長期になる傾向が見られます。しかしながら、SLA が前提とする安定状態が、長期間にわたって継続するとは考えられません。将来の不確実性に対して、必要に応じて、サービスレベルあるいは契約内容を見直すことができる柔軟性を確保すべきです。将来の不確実性の中でも、イノベーションへの対応は無視することができません。今後は SLA にとどまらず、柔軟性、イノベーションにも対応した契約手法が採用されることになるでしょう。



アビーム リサーチのご紹介

アビームリサーチは、アビームコンサルティングの社内シンクタンク部門であり、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。アビームリサーチに関する詳しい情報は、下記までお問合せください。

アビーム コンサルティング株式会社
アビームリサーチ
ディレクター
木村 公昭
kikumura@abeam.com

アビームコンサルティング（旧デロイトトーマツコンサルティング／ブラクストン）のご紹介

アビームコンサルティングは、戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシング等の専門知識と豊富な経験を持つ約 2,000 名のコンサルタントを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、公共等の分野の企業・組織に対して、幅広いコンサルティングサービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。

著者

木村 公昭（前掲）

竹内 正典
IES 事業部 マネージャー
matakeuchi@abeam.com

姜 正斗
IES 事業部 シニアコンサルタント
mkyo@abeam.com

本レポートに関するお問合せ先

マーケティング部
Tel. 03-5521-5555

本レポートの無断転載・複写を禁じます

Copyright © 2004 by ABeam Consulting. All rights reserved.

本レポートは経営課題に関する情報提供を目的として作成しており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本レポートによって、直接または間接的に生じた損害またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。本レポートに記載されている内容は、2004年4月1日現在の情報です。従って、今後、記載内容が変更になることがあります。【ABeam】、「アビーム」、「**アビーム**」はアビームコンサルティング株式会社の登録商標です。

ABeam Consulting Ltd.

Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0006 Japan

Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563

<http://jp.abeam.com>

