

投資家の皆様へ

私は、昨年この時期に2000年はIBMにとって大いに有望な年に、そしてまた、大いに不確実な年になるであろうと申しました。これは、私たちの業界で、そしてまたビジネス全般で起こっていたことに基づいた考えであり、IBMがおそらくIT(情報技術)業界における他のどの企業よりも、「西暦2000年問題」に対するお客様の懸念の影響を受けやすいという理由にもよります。

昨年は、ひとことで言うと特別な年となりました。皆さまもご記憶のとおり、私たちの会社は、西暦2000年が原因の需要の深刻な落ち込みに直面しました。私たちのお客様の多くは、新たなミレニアムを迎えようという時期に、高額のテクノロジー関連の購入を凍結させ、それが2000年の中ごろまで続きました。

そして、今まで私が経験したことがないほど突然に、需要が急増しました。昨年の夏、製品のいくつかは、30日間で注文が3倍に増えました。製造が注文に追いつかず、また、それに追い討ちをかけるように、いくつかの主要部品の不足が発生しました。文字どおり数十万人のIBM社員による、昼夜を分かたぬ果敢な努力の力があって、第4四半期には需要に応じられるよう供給を改善することができ、好調に一年を終えることができました。しかし、とりわけ品不足のためにお客様の要求にお応えできなかったことによるフラストレーションは説明の必要がないでしょう。私は、このようなことが再び起こることがないように、固く決意しました。

起伏や蛇行に満ちた2000年の動向を総合すると、IBMは堅実な1年を過ごしました。当社は、連続して6年間、増収を続けてきましたが、2000年も、884億ドルという過去最高の収益をご報告できました。利益は81億ドルに上昇し--これは、16パーセントの増加です。--、希薄化後普通株式1株当たり利益でも昨年同様過去最高となりました。大規模な投資--研究開発に56億ドル、資本支出に56億ドル、そして当社のビジネス・ポートフォリオを強化するための戦略的な買収に5億ドル以上--を行ってもなお、株主配当を増やし、67億ドルの普通株式を買い戻すために十分な現金を確保することができました。

最も残念なのは、私がこの会社に入社して以来始めて、株価が前年より下落したこと--108ドルから85ドルへ、21パーセントの値下がりでした。もちろん、いわゆるナスダック暴落でほとんどのIT株が下落した中で、IBMは大半の企業よりも好調でした。また、過去8年間でIBMの株価は800パーセント近く上昇しました。それでもなお、改善の余地はあります。

2001年度についてはどうでしょうか。最近の傾向が続くのでしょうか? 米
国経済が不況になるか否かにかかわらず、IBMは比較的高い競争力を維持する

はずです。もちろん、私たちは皆、景気が下降しないことを望んでいます。しかし、たとえそのようなことが起こっても、すべての船が引き潮で座礁するとは限りません。1つには、アウトソーシングやホスティングなどのサービス提供事業は、当社のお客様にとってコスト削減に貢献するからです。その点で、サービス事業は経済対策にもなるのです。また、厳しい経済環境下では、お客様は、投機的、探索的な企画ではなく、手堅い、目に見える形の、短期で利益が得られるプロジェクトに投資することでしょう。結果として、これはIBM が市場における地位を高めるための絶好の機会となるかもしれません。

ドット・コム企業株の暴落：その意味するもの

1年前とは様相がかなり異なっています。1年前を振り返ると、インターネット関連の新興企業が勢いを増しつつあり、形あるものを扱っている企業は、思い切った e-business に飛び込むか、あるいは叩きのめされるしかないようでした。

ところが、私たち皆が知っているように、そのようにはなりません。暴落が起こると、いつもの評論家や風見鶏たちが登場してきました。1年前にドット・コム企業が世界を支配しようとしていると宣言したのと同じ人々です。今では彼らはこう言っています。「e-business というのは、ほとんど誇大商法だった。もうたくさんだ!」

IBM は過去 5 年に、多くの方面で「e」のつくあらゆるものを誕生させたので、私の見解を述べさせていただきます。

ドット・コム企業の破綻は e-business の失敗ではありません。原因は、e-business へのあまりにも範囲の狭い取り組みにあったのです。「新しい経済制度」について私たちが聞かされてきたあらゆる声明からすると、多くのドット・コム企業の多くが抱えている問題は、低価格によって顧客を獲得するという彼らのビジネス・モデルが、革新的であるどころか全く新しいものではなかったことにあります。

IBM は常に、e-business というものは、例えばネットを介しての直販などだけでなく、単に会社の一部分を変換させる以上のことが必要であると言ってきました。つまりは、実際の行動、リアルなビジネス、および最終的な結果について、お客様からサプライ・チェーンまでをすべて含めた企業全体の変化と統合をもたらすものなのです。実際に、ほとんどそのとおりのことが起こっています。そしてそれが、一部の企業にとって逆風になったようです。IBM にとって、それは困難ではありましたが、結果的には数年前に私たちが決めた戦略の方向の正しさを再確認、勇気付けられることになりました。

ドット・コム暴落から引き出せる教訓があるとすれば、「e-business に近道はない。」といったことでしょう。そして、2000 年が分岐点であるなら (私はそのように考えています。)、その理由は、この年は世界の有力企業が e-

business の本当の可能性に目覚めた年であったからです。私は、e-business が本物のビジネスであるという、幅広い合意ができてきたと確信しています。そして、本物のビジネスは真剣に取り組むべき仕事なのです。

今日のゲーム

去年は「buzz (熱狂)」という言葉は何度も耳にしたことでしょう。これは、私たちの業界の中のより冷静な人々が、自分たちの仕事に顧客層の感心を引くために創り出さなければいけなかった空気です。不運なことですが、今年は私たちの業界にとってあまり熱狂的な年ではありません。それどころか、やや単調な、しかし、将来のためには非常に重要な時期なのです。

お客様は私たちに、主戦場が IT インフラに移ったと告げています。もちろん、PC 時代が終わったと主張したり、パーソナル・アクセス・デバイス (および家電製品や自動車などの、AI が組み込まれたより広い品々) の爆発的な増加を指摘したりしているのは、もはや IBM だけではありません。私たちのライバル企業のほとんどは、今日、企業向けのサーバー、記憶装置、およびソフトウェアが重要であり、それらは堅固で、操作可能で、決してダウンしないものでなければならぬと言っています。しかし私は、「インフラ」という言葉が実際に意味するものについて、私たち皆の考えが一致していないのではないかと考えています。

企業は、彼らの IT インフラが、何か 1 つの製品 --更に言えば、データベース、サーバー、または記憶装置など、特定の 1 つのタイプの技術だけを中心に設計または構築できるものではないことを理解し始めています。これらのうちのどれか 1 つだけで全体を動かせるわけではありません。1つには、これらのすべてが、相互に連携し合う必要があるからです。また、別の理由として、企業やその顧客、サプライヤー、取引先にある既存のシステムが寄せ集まっている現実世界で機能するためには、インフラの全領域の要素を広く視野に入れる必要があるためです。

重要なのは、どの企業のシステムも、単独で機能しているわけではないことです。

それらは、インターネットの登場によって可能となった新たなグローバルなインフラであって、どれか 1 つの企業が所有できるものではないものです。あらゆる企業、政府、学校、病院、および近隣住民が**集団的に** 所有し、利用し、依存するものです。その点で、IT インフラは、電話、高速道路、送電線などのような、世界中で当然のように受け止められている、インフラと急速に近づいてきています。

ここに至るまでは、長い時間を要しました。その主な障害は、私たちの業界に標準がなかったことです。早い話が、標準がなければコンピューティング・

システムは相互に連携することができません。そして、もしあなたのコンピューターが世界中の他のコンピューターと連携することができなければ、ネットを介して行える売買、株の取引、休暇の予約、医療サービスの利用、投票などが制限されてしまいます。同じように、あなたの会社も、取引先、サプライヤー、顧客-そしてあなたとのやりとりが制限されてしまいます。

もちろん、インターネットは、ネットワーク接続に共通の標準をもたらすことにより、それらすべてを変え始めています。今では、Linux オペレーティング・システムの驚異的な普及、および Linux もその一部となっている広範なオープン・ソースの普及は、すさまじい勢いで標準を確立しつつあります (IBM が Linux にこれほど深くかかわっているのはそのためです)。標準は、今日では私たちの業界の現実となっています。後戻りはあり得ません。

これは、お客様やコンピューターのユーザーにとって、素晴らしいことです。しかし、多くのテクノロジー企業にとっては、これは、大変動です。1 つの会社によって支配されるコンピューター・テクノロジーを巡って、戦いの勝敗が決まることは、なくなるでしょう。成功を収めるには、オープンなプラットフォームが必要であり、閉じた、独占の技術に依存するテクノロジー会社は衰退していくことでしょう。実際、今日成功している企業のうちのいくつかは、大きな戦略の調整なしには、現在の成長率を維持することはできなくなるでしょう。

今では、標準ベースのコンピューティングが IT の価値を高めるのだと断言する人々もいます。確かに、多くの人々は、疑問を投げかけています。「どこに価値があるのか? 利益は? 誰が重要事項を決めるのか? 顧客がもっと最も気にかけるものは何か? 」と尋ねています。

私たちも、こうしたことを常に自問自答しています。私は、将来の競争を有利に進められるかどうかは、明らかと基本的に次の 3 つだと考えています。それは、技術革新、お客様のビジネスとテクノロジーの統合を支援する能力、および IT の獲得と扱いを容易なものにする能力です。

これらのそれぞれの能力を築き上げるには長い時間がかかり、新規参入は困難です。こうしたことは、資金力だけでどうにかなるものではありません。現在 IBM がかかわっているすべての事柄から距離をおいて俯瞰してみると、これら 3 つの基礎的な領域における立場を強固にしつつある会社が見えることでしょう。

1. **技術革新**。間違っはならないことは、標準コンピューティング・テクノロジーの世界は、革新の価値と競争優位を高めるもので、低下させるものではないということです。そしてそれは、実際の科学を必要とします。ソフトウェア開発者だけでなく、量子物理学者の力も必要です。記憶装置の専門家だけでなく、コンピューターを利用した生命工学の専門家も必要です。データを移動させるだ

けでなく、原子を 1 つずつ移動させられる人々することも必要なのです。私たちは、そうしたすべての人材を持ち合わせています。

こうした創造的な能力こそが困難な状況での IBM の切り札です。過去 8 年間当社の研究部門は特許件数の記録を塗り替え続けましたが、その間に生み出した発明の範囲の広さと重要性は、注目に値します。私たちは IBM 研究部門の黄金時代に居合わせています。同様に重要なのは、こうした革新をどれほど速く市場に投入したかということです。シリコン・ゲルマニウムから銅製チップまで、シリコン・オン・インシュレーターから WebSphere まで、また自己管理サーバーからマイクロドライブまで、IBM のテクノロジー事業は数十億ドルの巨大規模に達しました。

これは重要なことです。e-business の第 1 期が供給 --果てしなく思えるほど大量の Web サイト、新しいビジネス、新しいビジネス・モデル、そして資本-- の時代であったとするならば、e-business の第 2 期は需要の時代になることでしょう。まもなく、インターネットのトラフィックは、数兆にも達するであろうと思われるネットワーク機能が組み込まれたクライアントおよびネットワーク機能が組み込まれた装置の数の爆発的な増加によって、今の何千倍にもなるでしょう。企業が取り込み、管理、保管、アクセス、分析、および使用するであろう情報は、膨大な量になります。そして、たとえどれだけ私たちの現在の IT インフラの効率をどれだけ向上させても、コンピューター・サイエンスを学ぶ優秀な若者たちがどれだけ増えても、それで十分とは言えないでしょう。まったく新しいレベルの科学的、技術的な発見が必要となることでしょう。その多くは自己管理型の e-business インフラの構築を目指したものになるはずで、その最も多くの部分を作り出し、特許を取得するのはどこになるでしょう。

2. ビジネスイノベーション。したがって、新しい技術が不可欠になります。しかし、私の意見を述べさせていただくと、私は、自分自身が顧客であったときには、個々の技術があるという理由のために IBM に注意を向けたわけではありませんでした。技術は、あって当然のものと考えていたからです。私が IBM に注目したのは、すばらしい技術のすべてを私のビジネスに応用するのを援助してくれたからです。私は IBM の実際に応用された知識、私の問題を理解してその問題の解決を援助する能力を評価したのです。

この能力は、e-business が重大なビジネスの変容の領域に踏み込むにつれて、ますます大切なものになるでしょう。お客様が行う必要のある決定 (技術的な決定、製品の決定、そしてプロセスの決定) は、すべて、いくつものより基本的で戦略的な選択を基に行われます。ですから、お客様にとって最初に必要なものは、お客様のビジネス、ビジネス一般、特に e-business について、経験に根ざした不愉快理解のあるパートナーなのです。

もちろん「ソリューション」は、迅速かつ手ごろな価格でお客様が実現できるものでない限り、本当の意味でソリューションとはいえません。ビジネスの変容といっても、応用可能にしたり適切なインフラを準備したりできなければ、あまり大きな意味を持ちません。IBM の主要な競争力の 1 つは、私たちのお客様 (または当社自体) の e-business のシステムとインフラの構築との、統合を実際に行った経験が豊富であることです。

3. **技術のコストと複雑さの管理。** 企業が情報技術をいかにして獲得し、管理すべきかということが問題になります。これは、特に、真の e-business を支援するために必要な、広大で精巧な IT インフラを理解すれば、ささいな問題ではありません。

もちろん、従来のような購買も行われます。また、IBM グローバル・サービスのようパートナーがお客様の既存の IT システムやスタッフの運用を引き受ける、アウトソーシングも行われます。IBM はすでに、戦略的なアウトソーシングにおいて、世界的なリーダーとなっています。2000 年には 50 件を超える契約が成立し、それぞれが 1 億ドル以上の契約です。しかし私たちには、お客様をどのように支援するかについて、さらに大きなアイデアがあります。

インフラを会社のデータ・センターの外に出して、ネットに移してはどうでしょうか。インフラを所有せず、必要なとき、利用するときにサービスとしてレンタルを受けるのです。これは私たちが「e-ソーシング」と呼んでいるもので、これにより、コンピューティング能力、専門知識、および新技術や新製品に対する企業のアクセスは大幅に強化されることでしょう。IBM はすでに、世界最大級のホスティング会社の 1 つであり、2000 年にはその分野での収益が 2 倍に増えました。私たちはまた、遠距離通信分野のパートナーと協力して、新しい IBM e-business のホスティング・センターを世界各地に構築する作業を急速に進めています。

IBM のポートフォリオの中で見過ごされがちなことですが、私たちのお客様およびビジネス・パートナーによって高く評価されている能力があります。これは、e-business を現実のものとし、資金面で協力し、その現実を可能にするものです。IBM グローバル・ファイナンスは、世界最大の IT 資金の提供者であり、400 億ドル以上の資産を管理する、40 億ドルの事業となっています。

IBM 内部の動き

こうした業界の傾向、当社の戦略、および IBM 内部で水面下で行われていることをご覧になってお分かりのように、当社にとって 2000 年が良い年であっただけでなく、2001 年はさらに良くなることが見込まれます。

ここでご報告したように、市場が IBM を受け入れられる状態になっただけでなく、当社もそれに対応する準備ができています。規律正しい、勤勉な努力の結果、私たちの戦略的計画が実を結びつつあります。また、IT インフラを構築するお客様への支援においては、その主要な分野 --ミドルウェア、企業向けサーバー、コンポーネント・テクノロジー、および企業向け記憶装置-- のすべてで強固な地位を占めているという有利さがあります。これらのどの分野においても、私たちは大きな利益を得ています。

- ソフトウェアでは、引き続きオペレーティング・システムからミドルウェアに重点が移ってきています。ミドルウェアは、あらゆる種類のサーバーとすべてのアプリケーションを、あらゆる種類のクライアント装置にリンクさせるものです。数年前に、IBM はミドルウェアに焦点を当てたソフトウェア事業の構築に乗り出しました。それは、人目を引くものではありませんでした。私たちは、業界をリードする各プラットフォームで機能するオープンな製品群を作るために、数十億ドルもの大金をひっそりと投資したにすぎません。それによって、何が起きているのでしょうか。爆発的な成長です。2000 年における当社の DB2 データベースの収益は、UNIX および Windows NT プラットフォームで 70 パーセント以上も上昇しました。MQ Series メッセージング・ソフトウェアは 60 パーセント以上も上昇しました。そして、当社の e-commerce ミドルウェアである WebSphere は、対前年例比で 3 倍増となりました。業界のアナリストたちは、今日すでに 770 億ドル規模になっているミドルウェア市場は、年率 14 パーセント成長していると予想しています。

- サーバーの分野では、投資と発明の数年間が続いた後で、私たちは製品群を共通のテクノロジー、共通のチップ・アーキテクチャー、Linux による共通の開発プラットフォームを使用し、数十の先進的なアプリケーションとの相互運用性を持たせた製品に入れ替え、それらを IBM eServer ファミリーとして市場に投入しました。お客様の反応は素早く、熱狂的なものでした。

- 2、3 年前に企業向けアプリケーション・ソフトウェア事業からの撤退を決めた後で、当社は、いくつかの強固な提携関係を築きました。2000 年に当社は 50 社の主要な独立ソフトウェア会社と、戦略的な提携を結びました。それらの会社の多くは、すでに当社の有力な競争相手と協力して事業を行っていました。

- コンポーネント技術の分野では、当社の製品だけでなく、他のハイテク企業の製品の内部でも、当社の新技術を利用できるようにして、市場に投入しました。同時に、ますます値崩れが進んでいた汎用 DRAM チップからサーバー用の

ハイエンド・マイクロプロセッサ、パーベイシブ・コンピューティング装置用のチップ、およびネットワーク装置用のチップへの、重要な移行を行いました。テクノロジー事業のポートフォリオを構築するには時間を要しましたが、ポートフォリオが構築された今では、需要は白熱しています。パーベイシブ装置用チップの市場だけでも、私たちの収益は昨年 80 パーセント上昇しました。ネットワーク・インフラ用チップからの収益は 137 パーセント上昇しました。

- さらにリストは続きます。私たちは、企業向け記憶装置事業を、当社 Shark と名付けた製品によって再活性化しました。当社の PC 事業はリストラを行って 2000 年の後半には収益を回復させました。IBM の内外で Linux の成長を促進しました。そして、ライフ・サイエンスなどの新市場における地位を確保しました。

- 多くの面で私たちの切り札となるサービス事業があります。私たちは、ホスティングおよびサービス・プロバイダー事業機会の核となる部分を対象とした、コンサルティング、実装サービス、アウトソーシング、さらには e-ソーシングを提供しています。何年もの努力の末、私たちは世界で最も有能なサービス事業を持つ会社になりました。事実、今では IBM は最大のビジネスとテクノロジーのコンサルタント会社です。私たちは 50,000 人のコンサルタントを擁し、2000 年には 100 億ドルを超える収益を上げました。ビジネス・イノベーション・センターのネットワークを構築し、フロントエンドの Web デザインからバックエンドでの力仕事まで、あらゆるサービスをお客様に提供しています。そして、重要なことに、私たちは、おびただしい数の経験豊富な各業界のスペシャリスト - 彼らの多くは、それまで、製造業向け製品からコンシューマー製品まで、また医療機関から政府まで、それぞれの分野でプロフェッショナルとして仕事をしてきました。-- を含む現場の戦力を築き上げました。

* * *

過去 5 年間に振り返りますと、多くの人々にとって、e-business の「e」は「easy (安易)」または「escape (逃回避)」を意味するようになったようです。e-business とは、これまでビジネスに関連していたあらゆることを回避するための、魔法のような方法を表していたのです。すべての計画立案。すべてのプロセス。すべての関係の構築。すべての検査、照合確認、および安全策。会計のような退屈な作業。アカウントビリティーや社会的責任などの、胃を締め付けられるような事柄。魔法の「e」は、そうしたすべてのものを避けて通り、マラソン

ではなく短距離走のやり方で、一夜にして富を得る権利を約束してくれるように見えました。

しかし、私たちの中には、実際にビジネスを楽しんでいる人たちもいます。私たちは競争を楽しんでいます。私たちは長距離レースを前にするとアドレナリンが湧いて出るようになってきているのです。私たちは、実利的で、戦術的で、気合を入れて取り掛かる必要のあるような計画、プロセス作成、および管理システムを受け入れ、楽しんでいます。それは、退屈ではありません。大切で有意義なものを組み立てているような気持ちになります。

私たちが通過しようとしている時代の舞い上がったような空想は、おそらく、避けがたいものでしたが、それなりに人の心を鼓舞するものでした。歴史の大きな転換は、多くの場合、夢を追いかける革命によって始まります。人々が未知のものに向かって歩き始めるとき、彼らは冒険の精神でそうしているのです。しかし、目的地に到着すると、そこに根を下ろして長く残るものを建築します。

ですから、ほぼ間違いなく、e-business が始まってからの短い、波乱に満ちた期間のこの時期における、最も衝撃的な事実は、現在行進の先頭にいる人々です。現在私たちが踏み出そうとしている時代は、新しい種類の冒険家たちを求めています。老練の戦士たちが、改革的な動きに元気良く参加してきました。実際、私たちにとって、これほどまでに発奮させられたのは始めてです。この後に続くページでは、自分たちが行っていることに関する私たちの興奮についてお伝えしたいと思っています。

私個人としては、今、満足感と確信と希望が混ざり合ったような気持ちを覚えています。満足は、IBM が自説を堅持し、物事を適切に行ってきたことに対するものです。確信は、自分の約束を守り、お客様の要求を実現するために前進する、私たちの能力に対するものです。希望は、私たちすべての前に開かれている、間違いなく変化の可能性に満ちた未来 (ビジネス、学校、政府、社会全体) についてのものです。

ほかに、まだ、あります。それは、楽しさです。私はこの仕事を、これまでにないほど楽しんでいます。目標を達成し、困難を克服して自分の能力を証明し、何かまったく新しいものを築き、さらには世界を変えるために、素晴らしい人々のグループと一緒に懸命に努力する。これほど素晴らしいことはありません。私にとって、最も満足感に満ちた気持ちを与えてくれます。

瞬きしている暇もなさそうです。次の 2、3 年は、あっという間に過ぎて行くことでしょう。

* * *

IBM の未来のために非常に重要な人物を、2 人紹介させていただきます。

- サム・パルミザーノは、2000 年 9 月に、IBM の取締役社長兼最高経営役員に指名されました。彼は、これまで IBM で働いた 27 年の間に、サービス部門、PC 事業、サーバー事業のリーダーとして勤務した時期を含めて、輝かしい業績を上げてきました。彼は、私たちの業務執行がうまく行われるようにすること、および私たちの各事業所のすべてを 1 つのチームとして機能させることにあります。当社の第 4 四半期の業績は、彼の専門知識の証でもあります。

- ジョンソン・トンプソンは、2000 年 9 月に取締役副会長に選任されました。研究、新規事業、新技術、および新規分野を担当しています。皆がボールに注目しているとき、彼はフェンスに注目しています。

ルイス・V・ガースナー・ジュニア
取締役会長兼首席業務執行役員