

「情報システム投資の評価フレームワークに関する研究」

- セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討 -

向正道

【論文概要】

1. 研究の背景と問題意識

近年、企業における情報システムの位置づけが変化している。1990年以前において、情報システムは効率化を目的とする場合が多かったが、近年は、IT技術による戦略の実行へ、その目的や位置づけが変化している。情報システムが企業の活動に深く浸透するにつれ、多くの企業が、IT投資と経営戦略の関係について強く意識するようになってきた。

1990年あたりから、企業におけるIT投資の有効性については、さまざまな研究が行われている。特に、IT投資が成功するための要因として、戦略や組織との整合性に関する議論が多い。ただし、近年、情報システムの影響が広範囲に及び、かつそのサービスも複雑化していることから、IT投資の評価は非常に困難な状況にあると考える。また、実務的にもIT投資の評価フレームワークは発展途中の段階にあると考える。

本研究では、4つの評価フレームワークを用いて、企業の情報システムを分析する。分析を通じて、経営戦略と情報システムの関係について理解を深めることにより、情報システムがどのように戦略に貢献するか、また評価フレームワークの有用性について、新たな解釈が得られると考える。最終的には、情報システムとは企業の活動に対してどのような意味を持つのか説明を行いたい。

2. 4つの評価フレームワークについて

本研究では4つのフレームワークを用いて事例の分析を行う。

実務的にも活用されているフレームワークとして、Robert S.Kaplan , David P.Nortonの「バランスト・スコアカード(以下BSC)/戦略マップ」、Peter.Weillの「ITポートフォリオ」を用いる。また、企業戦略に対する情報システムの整合性を評価する意味で、戦略の分析フレームワークである、根来の「差別化システム」とJann Linder , Susan Cantrellの「コアロジック(オペレーショナル・ビジネスモデル)」を加えることにする。

戦略マップは戦略マネジメントシステムとしての特徴を持つ。また、戦略マップは差別化システムと同様に、階層、因果関係を持ち、戦略を表現するフレームワークとして優れている。IT ポートフォリオは、IT 投資を4つに分類し、ポートフォリオとして管理することを推奨する。ただし、4つの分類の定義やリスク/リターンに対する説明が不足するため、差別化システムにより新たに4分類の再定義を行う。コアロジックは、差別化システムを補完する目的で用いる。

本研究では、主に経済的な評価の難しい情報システムについて、戦略との整合性の観点から議論を行うものとする。

3. 事例分析 - セブン-イレブン

本論文ではセブン-イレブンの事例を分析する。セブン-イレブンを事例として選定した理由として、他社と比較して圧倒的に高い日販を維持しており分析の価値がある、高度な情報システムを持ち、会社の競争優位に貢献している、情報システム以外も優れたビジネスモデルを持ち先行研究も多い、が挙げられる。

セブン-イレブンは、2007年時点で5度の大きな情報システムの改変を行っている。POS、EOB、ISDN等、業界に先行して新しいIT技術を導入している点も注目に値する。本論文では、情報システムが稼動する期間別に差別化システムを作成し、歴史的な経緯も含めて分析を行う。

差別化システムの分析から、ビジネスシステムの段階的発展、重点活動に関する貢献、ループ構造が競争優位性をもたらしていることがわかった。また、情報システムの特徴として、資源に位置する情報システムと活動の関係と、重点活動の補完関係があることが認識できた。

表面的な活動や情報システムの模倣が比較的容易な現代において、なぜ、セブン-イレブンが長期にわたる競争優位を維持できているのか、差別化システムの分析を通じて把握できる。また、情報システムの特徴である、効果への間接性、人的資源との補完関係について深く配慮していることが認識できた。

セブン-イレブンの分析から、結論として、差別化システムは、情報システムの特徴を踏まえた上で、情報システムがどのように企業のパフォーマンスに貢献するかを分析するフレームワークとして有効であった。

4. 評価フレームワークの比較と新たな解釈

戦略マップと差別化システムは戦略を表現するフレームワークとして、因果関係や階層に共通性が見られる。ただし、両者の目的とするところは、業績のマネジメントと差別化構造の分析と異なっている。そのため、戦略マップは戦略を実現するために実行すべき活動の網羅性に重点をおいているのに対し、差別化システムは、企業活動におけるビジネスシステムの優位性に重点を置くことになる。

結果として、差別化システムは、戦略マップに対して資源やループ構造の違いを持つことになり、コモディティ化が急速に進む環境で、なぜその企業は長期的に競争優位性を持つのかを分析可能とする。

また、IT ポートフォリオにおける4つのIT投資について、差別化システムを用いて分析することで、4つの分類について再定義を行うと同時に、4分類のリスクとリターンについて解釈を行う。

最後に経路依存性の観点から、差別化システムを見直す。セブン-イレブンの総合力が発達した原因の一つとして、情報システムをはじめ、差別化システム全体が段階的に発展しやすい環境を挙げ、その過程を経て発展してきた差別化システムを模倣することは非常に難しいことを述べる。

5. まとめ

結論として、それぞれのフレームワークは分析の目的が異なる。そのため、それぞれの優位性を比較することは困難である。企業の戦略マネジメントの目的に応じて、フレームワークを使い分ける必要がある。

ただし、近年IT技術も含め、ビジネスシステムを構成する要素のコモディティ化が進んでいる。戦略マップやITポートフォリオだけでは、このような環境変化に対して、競争優位性を持続させることは困難と考える。今後、企業活動のシステム性に着目した分析の必要性が高まると考える。

差別化システムは、資源、活動の観点から、ビジネスシステムと情報システムの関係をつましく表現でき、情報システムの特徴を浮き立たせる有効な評価フレームワークであることが本論文の結論である。