

# 戦略的なIT活用についての研究

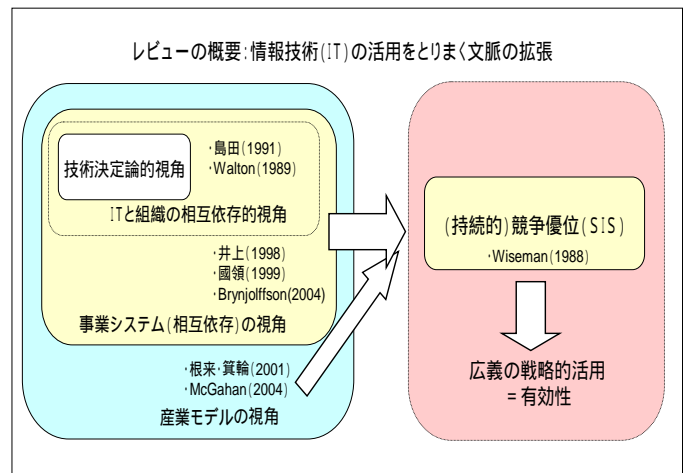
## - 産業と事業システムの複眼分析 -

松山 泰久

戦略的なIT活用の議論が持続的競争優位に偏っているのではないか等の「問題意識」から、本研究は出発している。そして、研究の目的を、(1)先行研究を踏まえて、戦略的なIT活用の基本方針を示す分析フレームワークを構築すること、(2)分析フレームワークに基づいて事例分析を行い、戦略的なIT活用の内容を提示することとした。

まず、先行研究について、戦略的なIT活用のSIS(戦略的情報システム)の文脈、ITに関わる視角の広がり(組織、ビジネスモデルそして産業)をレビューした。

今日のように構造変化が常態化している環境下では、個別企業の文脈のみならず、より広い産業という文脈の中で、戦略的なIT活用を捉える必要がある。戦略的なIT活用に関して、持続的競争優位だけにとらわれることなく、広義の戦略的活用に至るまで視野を広げて研究を行う。



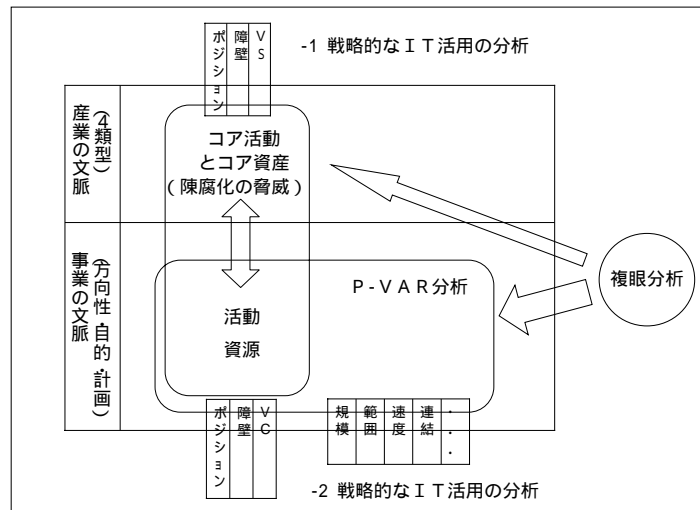
今日のように構造変化が常態化している環境下では、個別企業の文脈のみならず、より広い産業という文脈の中で、戦略的なIT活用を捉える必要がある。戦略的なIT活用に関して、持続的競争優位だけにとらわれることなく、広義の戦略的活用に至るまで視野を広げて研究を行う。

つぎに、活動と資産に着目した、産業の文脈と事業システムの文脈での2つの理論を援用して「複眼分析のフレームワーク」を構築した。活動と資源を区別して描き出すことによって、産業の進化と事業システムの変革を複眼的に分析する。産業レベルではマクガハンの産業進化の法則を、事業システムについては井上達彦のP-VAR分析を用いた。産業の進化と事業システムの進化を切り分けることによって、文脈(産業の進化)と目的(事業システムの目指すべき方向)を分けて議論することができる。

戦略的なIT活用の分析にも複眼を使う。その産業・企業が誕生してから現在までを分析し、特に動態つまりポジションが動く時に注目する。戦略的なIT活用のための、産業の文脈と事業システムの目的・目指すべき方向を明確にするための枠組みを構築した。

分析ステップは、第一に、産業の分析として、コア活動・コア資産の陳腐化の脅威に着目し、産業進化の型を見極める。第二に、事業システム分析として、個別企業の産業進化

の型を見極めたうえで、事業システムのP-VAR分析を行う。第三に、戦略的なIT活用の分析として、大規模なIT投資、ITによるポジションの創造・拡大・転換の動き、ITの効果等を分析する。

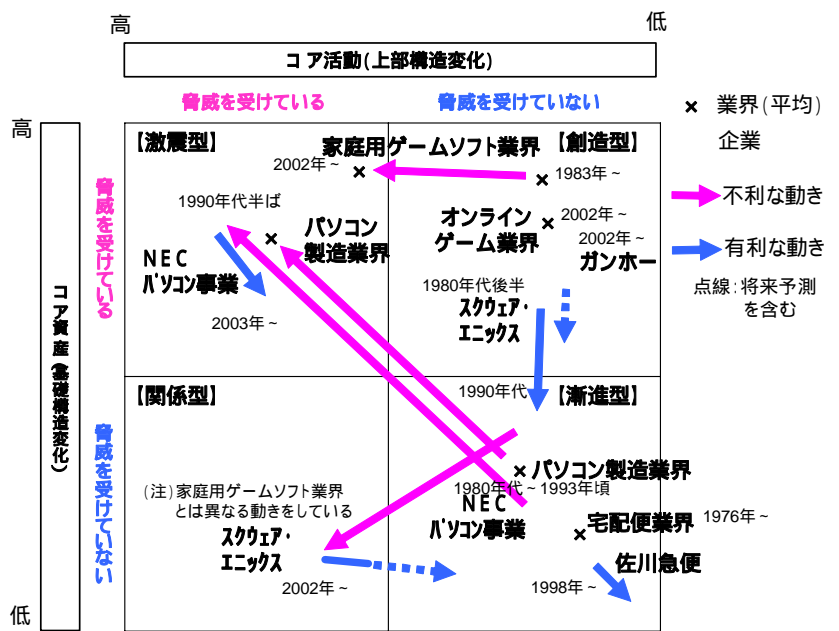


業界のリーダー企業、業界平均と比べてユニークな動き、業界の事業構造の転換を経験およびITを事業に積極的に活用等の観点から選定した4社の事例を、戦略的なIT活用について分析した。大規模なIT投資について、産業および事業システムのポジションの創造・拡大・転換のためのIT活用、バリューシステム・バリューチェーンの変更のためのIT活用、各型に見られるIT活用の特徴・狙い等を分析した。

- 佐川急便 (宅配便業界): 漸進型 (コア活動・コア資産ともに陳腐化の脅威なし)
  - ・ B to C 市場向け先行、10億・100億単位の大規模IT投資を継続。業界2位を強固に。
  - ・ 事業インフラ/新サービス提供。業務効率、リアルタイム、新収益源、法人顧客と接続。
- ガンホー (オンラインゲームサービス業界): 創造型 (コア資産の陳腐化の脅威あり)
  - ・ 高度なIT活用により業界と自社(百万1-ザ)のポジションを創造。ITがサービス直結。
  - ・ ヒットの不確実性の緩和、需給の同期化、創造型からの脱却へのIT活用に期待。
- スクウェア・エニックス (家庭用ゲームソフト業界): 創造型 漸進型 関係型
  - ・ 業界 (創造型 激震型) と異なる動き。業界の地殻変動を認識して、先行・リード。
  - ・ IT投資によりポジション転換: メガヒット作を活用し、オンラインゲーム事業に軸足。
- NEC パソコン事業 (パソコン製造業): 漸進型 激震型 (Wintel アーキテクチャー変更)
  - ・ 組織・業務の改革と一体のIT刷新で、事業システム転換。受動的・防御的、ERP導入。
  - ・ 高速サプライチェーンで薄利多売に耐える (ロス防止・オペ効率)。直販市場への対応。

本研究の成果は、産業レベルと企業レベルの分析により、戦略的なIT活用の仮説を提示したことである。それは、戦略的なIT活用のパターンは、産業自体の特性だけでなく、その産業や企業の置かれているポジショニングや動的な状態（右図のセル）によって、性格付けられるというものである。

漸進型は、文脈に沿ってITにより活動システムを進化させ、(持続的)競争優位を目指す。しかし他の3つの型は、



自己の属する型から脱却し、漸進型の方へ向かうためにITを活用する。創造型は、持っている資産の優位性を獲得する方向へ（不確実性回避）、関係型は、業界の構造変革を先取りする方向へ（関係の再構築、活動の優位性を回復・獲得）、そして激震型は、激震に耐えられるコスト優位性、オペレーション優位の方向へ（事業システム転換）向けて、ITを戦略的に活用する。持続的競争優位への活用は、漸進型においては典型的であるが、他の3つの型では、事業が置かれた文脈を緩和するあるいは逃れるという戦略的なIT活用の方向性がある。

また、マクガーハンは、進化の方向性を産業決定論的に結論付けているが、スクウェア・エニックス等のように、個別の企業により産業進化の型の法則を回避することができると言えよう。

次に、事例研究から導き出した戦略的なIT活用の具体例は、次のとおりである。

一時的競争優位が連続すると、持続的競争優位になりうる（佐川急便）、他業界・他社のバリューシステムの一部を切り取り、自社の事業システムを拡大する（佐川急便、スクウェア・エニックス）、ITにより獲得・蓄積した別の資源が、次の競争優位の源泉になる（ガンホー、スクウェア・エニックス）

本研究の問題点としては、事例企業の数4社と少ないことである。また、枠組みをオペレーショナルに役立つように測定可能なものにするこも、今後の課題と考える。