

IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第36回

「ポストIT革命」時代の経営戦略
—高収益型ビジネスイノベーションの追求—

IT投資と競争戦略の関係

IT投資には、模倣しやすい性質がもともとある。技術が標準化され、それをベンダー側が持っているからだ。従って、技術の独自性ではなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって、その技術がどの程度、どんな種類の模倣障壁をつくるのに貢献するかを考えなければならないと、早稲田大学IT戦略研究所所長の根来龍之氏は主張する。

資源ベース戦略論

**模倣障壁構築に貢献するか
どうか？ IT投資の判断基準**

講師 根来龍之

企業が継続的、持続的に利益を上げるためには、経営資源が必要である。この「経営資源こそが企業間の収益格差を決める」という考え方を、資源ベース戦略論という。

経営資源が収益に結び付くためには、その資源が他社から隔離されているという模倣困難性（資源の隔離）があり、資源に顧客価値の実現に貢献する価値がなければならない。これが、成功する企業の条件になる。

資源の隔離とは、すぐに模倣されないような、あるいは他社が模倣する際に自社よりも格段に高いコストがかかるような経営資源を持つことである。もう一つの条件である、市場における顧客価値の実現とは、製品化やサービス化の実現に貢献していない資源は意味がないことだ。陳腐化された技術は顧客価値に貢献しない。動いていない工場や働いていない従業員も、資源ではあるが、顧客価値に貢献することはない。

このような資源ベース戦略論の立場から見ると、企業の投資は、三つに分類できる模倣障壁に関連づけられる。模倣障壁の三つの分類とは、参入障壁、移動障壁、独自障壁という概念で

ある。この分類は、IT戦略の判断基準にも関係する。どのIT投資がどのタイミングでどの程度必要かを判断するためには、自社の属する業界の収益格差の構造をまず理解し、自社のその時点の課題が、参入障壁の強化、移動障壁の強化・構築、あるいは独自障壁の創造・強化の何にあたるものなのかを判断する必要がある。

三種の模倣障壁

参入障壁とは、ある業界に入るときに立ちほだかる壁のことを指す。どの業界にも参入障壁はあり、業界によってその模倣困難性は異なる。参入しやすい業界と参入しにくい業界があるのだ。例えば、鉄鋼業界に参入しようとすると、膨大な資金力や工場立地、設備投資が必要になるため、そう簡単には入れない。

移動障壁というのは、戦略グループの間にある壁である。業界にはさまざまな会社が属し、多くの場合、グループに分かれている。

例えば、日本の自動車業界で大衆車から高級車までのフルラインをそろえているのは、トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業で、これらの会社で一つの戦略グループを成している。それに対し、鈴木自動車のように軽自動車だけだったり、トラックだけしか手掛けていない会社はそれぞれ、戦略グループが違うのである。

その同じ戦略グループの中でも、企業間にはやはり違いがある。その違いをつくるのは、それぞれの企業が持つ独自資源（独自障壁）である。

トヨタ、日産、本田技研は、同じ戦略グループに属し、同じビジネスモデルを持つ。だが、トヨタが圧倒的にもうかっている。トヨタには、現場改善能力、効率を重んじる文化、サプライヤーとの強力な共同開発関係といった、ずぬけた強さを持つ経営資源があるからだ。これらは、トヨタの独自障壁である。

企業の戦略的投資は、この三つの障壁に分類できる。参入障壁に投資するときは、違う業界に入る場合や自分の業界の壁を高くしたい場合である。移動障壁への投資は、自分の戦略グループがほかの戦略グループに変わるときに必要になる。また、企業は戦略グループの中でも競争しなければならぬ。同じグループ内でより強くなるために独自資源に投資するのだ。

IT戦略を考える場合には、それによって直接的に戦略に貢献させるのであれば、投資しようとする情報システムあるいは投資案件がどの障壁に貢献するかを明確にする必要がある。

隔離に貢献しないIT投資

具体例として銀行業界を考える。三メガバンクは一つの戦略グループを形成する。その中で差別化を図るのは、独自障壁への投資となる。

実は、このような大きな、成熟した業界では、独自障壁に投資したからといってそんなに大きな差がつくれるものではない。

例えば、銀行業界では今、生体認証が独自障壁づくりの一つとして取り入れられている。東京三菱銀行（当時）

現在は三菱東京UFJ銀行）は2005年に手のひら認証を全社的に導入した。全国の東京三菱の全ATMに対応する計画だ。偽暗証番号やカードの偽造という問題への対応として、生体認証はかなり本質的な解決になる。これは大変大きな投資で、東京三菱はこれで先行している。他行も導入する計画だが、現時点では、これは東京三菱の独自障壁になっている。

ただ、それが収益に貢献しているかどうかというと、高い評価はできない。生体認証のカードを発行しているから東京三菱のカードをつくりたいという顧客はいるが、その数はそれほど多くはない。やはり、支店がどこにあるかといった、伝統的な経営資源の方が大きな影響力を持っている。また、既存の口座から変更するまでの力にもなり得ていない。つまり、三井住友銀行やみずほ銀行が生体認証導入に遅れたとしても、それが大きなシェアの変動をもたらすことはないと考えられる。東京三菱にとつて、生体認証は独自障壁づくりと若干のシェアの上乗せにはなったが、大きなインパクトにはなっていないのである。

だからといって、導入しなくてもいいというものではない。ただ、それに見合う投資かどうかということを考えなければならぬ。

この場合、後発の方が優位な可能性もある。生体認証技術は発展途上のものであるため、後で確実に安くなるからだ。使いやすいものになる可能性も高い。例えば、手のひら認証技術が確立しつつあった三年前にはまだ未確立だった指先認証は、05年には実用化し

ている。そのため、三井住友やみずほは現在、指先認証のカード&ATMを導入する計画だという。

つまり、東京三菱にとつての手のひら認証システムの導入は、独自障壁への投資ではあるが、それほど「隔離」性は高くなかったということである。この場合、一時的な隔離の経済性をどう評価するかが問題となる。

三井住友にしてみれば、指先認証導入は独自障壁型のIT投資への追随となる。東京三菱の手のひら認証システムの模倣困難性（隔離性）と顧客価値がそれほど高くないと考えれば、1〜2年後に投資すればいいIT投資案件として判断できる。このような考え方が、IT投資の優先順位を決めたり、緊急投資案件かどうかを判断するのに役に立つ。

もう一つの具体例として、航空業界を考えてみよう。例えば、ネット予約システムはすでに、大手航空会社にとつて必ず投資しなければならない案件となっている。

国内では日本航空（JAL）と全日本空輸（ANA）が、一つの戦略グループを形成している。この二社の大きな経営資源は多くの航路と離発着地点を持つていることだ。その戦略グループの移動障壁内にとどまるためには、ネット予約システムに投資せざるを得ない。

ネット予約システムは、移動障壁型の投資だ。従って、JALがネット予約システムにいくら投資しても、決してANAよりもうかるということはない。かえってそれ自身では収益を引っ張るかもしれない。

とはいえ、ネット予約システムは、

ANAも必ず投資するもので、両社にとって同じ戦略グループにとどまるためには投資せざるを得ない案件である。そのため、ネット予約でどれだけ顧客が増えるか、そして投資が回収できるかという議論はあまり意味がない。回収できないから投資しないから逆には必ずしもならないからだ。逆に、投資しない場合の損失を考えるべき案件だといえるのである。

以上の二例は、必要な投資ではあるが、IT投資が必ずしも大きな収益向上につながらない例となる。そこで、次にIT投資が大きな模倣障壁となり、高収益に結び付いている事例を紹介する。

隔離に貢献するIT投資

紀伊國屋は国内でリアル書店を展開している。そこではそれほどの独自障壁を持っていないが、図書館向けビジネスでは大きな独自障壁を築いている。図書館などは図書を発注する際、自分たちで読む本ではないため発注する図書を選ぶのが苦勞する。そこで、受注する業者側がリストや目録をつくることにより、図書館側が図書を注文しやすいうようにしている。

この分野の大手業者は、紀伊國屋と丸善。両社は全国に営業所を配置し、営業マンが大学や公共の図書館を回って注文をとっている。ただ、紀伊國屋がこの図書館向けビジネスで行っている独自のIT投資は、大きな独自障壁になりつつある。

それは、図書館の情報システム自身を提供していることである。つまり、

紀伊國屋は図書館向けシステムのベンダーなのである。

図書館では、本を分類し、ラベルを張り、システムに登録する。こうして図書のデータベースがつけられ、検索できるようにしている。図書館のシステムはそれを管理する。このような仕組みをつくり、提供している会社はいくつかあるが、最大手が紀伊國屋なのである。

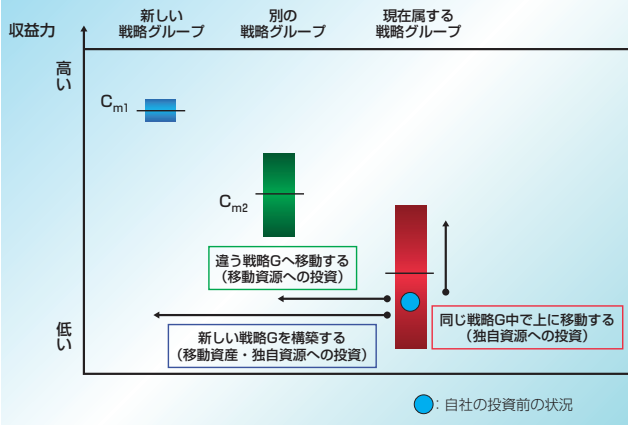
紀伊國屋はその図書館システムをASPでも提供している。システムを紀伊國屋側に置き、図書館側がウェブで接続して利用するというものである。「プラトン」と呼ばれ、多くの中小規模の大学など公共機関が利用している。このシステムの構築に、紀伊國屋はかなりの時間をかけ、投資してきた。

紀伊國屋には、一般消費者向けサイト「ブックウェブ」とは別に、法人向けネット書店「ブックウェブプロ」というサイトがある。ここで購入した本は、データが直接、「プラトン」に転送されるようになっていて、これにより、図書館側は購入した本を登録するための入力の手間が省けるのである。しかも、入力ミスを避けられる。自動的に分類し、ラベルまで発行する上、予算や経費管理も同じシステム上でできる。

システムは「プラトン」を使って、ほかの書店から本を買うことはできる。だがその場合、図書館側は本を登録する入力作業が必要になる。「ブックウェブプロ」から本も買えば、図書館側は入力しなくていいのだ。

こうしたことから、「ブックウェブプロ」の売上はどんどん伸びている。

図 3つの投資の意味



そして、図書館向けビジネスにおいてかつての強敵である丸善とそのシェアを逆転しつつある。実際のシェア調査はないが、すでに、逆転したともいわれている。その大きな力となったのは、ITベンダーとしての投資なのである。

紀伊國屋にしてみれば、図書館情報システムへの投資は法人向けネット書店における独自障壁の構築である。もちろん、他社もそこに投資し始めているが、紀伊國屋にはなかなか追いつかない。こういうシステムはいったん導入すると、なかなか契約先を変更しないからだ。

まとめ

この事例は、IT投資がビジネスモデルの隔離に貢献している例といえる。

IT投資には、模倣しやすい性質がもともとある。技術が標準化され、それをベンダー側が持っているからだ。ほかの会社も、同じベンダーに発注すると同じシステムが導入できる。従って、技術の模倣性ではなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって、その技術がどの程度、どんな種類の模倣障壁をつくるのに貢献するかを考えなければならぬ。

参入障壁は業界の壁をつくる。業界の壁は高ければ高いほど、収益性はよくなる。また、移動障壁は業界の中にある会社に分かれるグループ間の壁となる。この壁が高ければ高いほど、そのグループの収益性はよくなる。そして、グループ内の収益格差は、そのグループ内の企業間の独自障壁によってつくられる。つまり、企業は参入障壁、移動障壁、独自障壁という三つの模倣障壁に投資しなければならぬのである。

IT投資が自社の競争戦略上、どういう種類の障壁構築に貢献するかを判断しなければならぬ。同じ投資案件でも、ほかの会社にとっては重要だが、

早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術 (IT) が経営戦略・組織などに与える影響について研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム (シンポジウム) と年4回のインタラクティブ・ミーティング (定例会) を実施している。会員数は約1100名。

URL : <http://www.elforum.org/>

ねごろろ・たつゆき
早稲田大学IT戦略研究所所長、同大学商学
院教授
1952年三重県生まれ。京都大学卒業 (社会学専攻)。慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (MBA)。修了。鉄鋼メーカー、英ハル大学客員研究員などを経て、2001年現職。経営情報学会誌前編集長。主な著書に『デジタル時代の経営戦略』(メテオセレクト)、『デジタル時代の経営戦略』(東洋経済)、『経営戦略』(東洋経済) などがある。大学院の経営戦略 (MBA) コースでの社会人教育なども手掛ける。

ということがある。属する戦略グループが異なったり、投資すべき独自障壁の内容が異なるからだ。

IT投資には、これまでに述べた三種類の障壁以外の投資もある。給与や財務会計のシステムなど、業務系やインフラ系への投資だ。そのような中立型の投資は、それによってもたらされる効率性改善を基準にして、案件ごとに判断すべきである。ここでの議論は、模倣障壁構築に直接貢献する投資に関するものであるということに注意することが必要である。