

ITが生み出す 競争優位の可能性

研究理事

淀川高喜



これまでもITが競争優位を生み出すという主張がなされたことがある。1980年代にオンラインリアルタイム処理が普及したころに、こうした情報システムを社内業務ではなく顧客サービスに活用して、他社と差別化したサービスを提供できる機会が生まれた。これを「戦略情報システム」と呼んだ（ワイズマン）。

しかし、他社も似たような情報システムを導入すれば、いったん創り出した競争優位は解消されてしまうため、あくまでも企業としての事業戦略の優位性が重要である。したがって、「事業戦略、IT戦略、組織、情報システムの4つの領域を、適合させ、統合してマネジメントすることが重要である」（ヴァンカトラマン）といった事業戦略とITの整合性の重視が、今日に至るまで普遍的な命題となっている。これは「事業戦略が実現できるように組織は創られ、組織の活動をITが支援する」という事業戦略主導の考え方である。

しかし、2000年代以降、インターネットの普及を契機として、技術革新が進むITが新たな事業戦略を創り出すケースも見られるようになった。「ITは変革を加速するイネーブラー（実現を可能にするもの）」（ダベンポート）であり、同時に企業に変革を迫る要因にもなる。

- インターネット上でダイレクト販売が普及して、裾野の広い少量の需要からなるロングテール市場が開拓された（アンダーセン）
- ITによって普及した製品やサービスは、一人の利用者にとっての製品の価値がその製品の利用者の総和によって決まる「ネットワーク経済性」という新たな競争原理を生み出した（シャピロ）

- 急速に進歩するITを基盤とする製品分野では、リーダー企業は常に革命的な代替品の脅威にさらされる（クリステンセン）
- 既存の来店型店舗とインターネット上のダイレクト販売チャンネルの相乗効果を生む「クリック&モルタル」（ポトラック）は、リテールビジネスで一般化している

実際に企業は、ITが事業戦略に及ぼす影響を感じ取っている。野村総合研究所（NRI）が2012年12月に実施した「ユーザー企業のIT活用実態調査」によれば、「ITが事業戦略の見直しに影響している」と答えた企業の比率は、「市場と顧客の見直し」が17.4%、「業界と競合の見直し」が12.4%、「自社の強みの見直し」が12.3%、「マーケティングミックスの見直し」が17.9%であった。これは、日本企業においてもITが駆動して新たな競争戦略が生まれる可能性を示している。

競争優位に影響を与えるITの持つ力は次の3つである。

まず、企業の製品やサービスの創造をITが加速する「イノベーション力」である。これは、ITを使って製品やサービスの開発における創発的な試行錯誤を高速化、低コスト化、多頻度化して、新たな価値を創造する機会を飛躍的に高め、かつ市場投入までの時間を大幅に短縮することである（トムキ）。高速な演算機能、大量データの処理、仮想的なユーザーインターフェイス、3Dプリンターのような実体としてのプロトタイピングなどの技術が、シミュレーションやイテレーション（繰り返し）を高度化させている。

2つめは、ITによって環境変化への企業の

対応をより柔軟にする「アーキテクチャー力」である。これは、業務や情報システムの全体構造（アーキテクチャー）をモジュール化し、互いに独立した自律的なモジュールの組み合わせで全体を構成することによって実現される。モジュール化により、将来の事業、組織、業務、情報システムのデザインの追加や変更への適応をしやすい（マッコーマック）。モジュール化の重要性は以前から言われていたが、SOA（サービス指向アーキテクチャー）などの手法が整備され、高速かつ大容量の記憶機能が低価格化したことで、多くの業務システムがモジュール化しやすくなってきた。

そして3つめが、社外の利害関係者との関係を強化し、環境への適応力を個社だけでなく全体として高める「ネットワーク力」である。これは、幅広い利害関係者との関係をエコシステム（生態系）として捉え、その中で自社の位置取りや他社との関係を最適化し、エコシステム全体が良くなるよう行動することで自社の利益につなげるという考え方である（イアンジット、ラヴィーン）。企業が、顧客とも取引先とも、競合他社とさえも、ITによって密接に結合している今日の事業環境において、新たな共存共栄を目指すものである。利害関係者との協調を重視した新たなポジショニングと言える。

企業が、今ある市場と業界の環境だけを見て競争戦略を立てても、同業者との過当競争から抜け出すことは難しくなってきた。ITの持つ3つの力を駆使し、新たな顧客に対して、自社の新たな強みを活かして新たな商品やサービスを提供できれば、独自の競争優位が創り出せる可能性が再び出てきたと言えよう。（よどかわこうき）