

クラウド時代における IT 企業の戦略 要約

山崎と玉田は、『IT 革命とモバイルの経済学』東洋経済新報社、2000 年において、インターネット革命の本質は、「空間克服」によるマッチング革命にあると主張した¹。「空間克服」による新しいマッチングシステムの登場は、現在のクラウド・サービスを中核とした IT (Information Technology) 産業の構造 (エコ・システム) 変革の方向性を示唆していた。しかしながら、2000 年時点において IT 産業のエコ・システム変革に関する山崎や玉田のような見解は、きわめて少なかった。

日本における IT 産業研究の中心は、長い間、IBM を中心とした米国の IT 企業と富士通、日立製作所や NEC などの日本の IT 企業との製品競争に集中していた。ハードウェアに組み込まれたソフトウェアを含めた分析もあったとはいえ、とくにメインフレームや PC といったハードウェア製品に焦点を当てた研究に偏っていた。IT サービス産業は、2014 年には製品事業の 2.6 倍もの規模にまで拡大していたにもかかわらず、分析枠組み設定の困難性や先行研究の少なさゆえに、経営学の研究においては研究対象とされてこなかった²。

しかし、1990 年代における、オープン・システム・コンピューティング時代の到来は、IT サービス研究の分岐点となった。2003 年に篠崎は、IT 産業の個々の役割をもった複数の業種が連携して製品やサービスを提供するシステム産業へと変化し、IT 産業ではエコ・システムが形成された点について明らかにした。また、森原は、2014 年にオープン・システム・コンピューティング時代が、大手 IT メーカーのソリューション企業への変化の起点であったと主張した。

その後、IT 産業は、クラウド・サービス時代へと移行する。ハードウェアとソフトウェアは、クラウド・サービス提供のための基盤となり、IT 産業は、統合型や総合型といった企業モデルや、ハードウェアやソフトウェアといった製品優位性の観点から論じることは難しい産業へと移行した。

クラウド・サービスの市場は急速に拡大している。そのため、これまでのような、製品単位や OS 単位といった縦割りによる IT 産業研究では、IT 産業エコ・システムの展開と IT 企業のポジショニングや戦略を見誤る。

本論文では、IT メーカー、クラウド・サービス企業と IT サービス企業の、クラウド・サービス時代に向けた戦略をエコ・システムの観点から分析している。とくに、日本と米国の大手 IT 企業に着目した。各社は、製品のコモディティ化、クラウド・サービスの普及やモバ

¹ 山崎、玉田 (2000) pp.14-33。

² 総務省 (2016) pp.274-277。IT サービスに日本における情報通信産業の産業規模は、2014 年度は約 84 兆円であった。そのうち、本論文の研究対象である情報通信機器産業と情報通信関連サービス産業の規模は、情報通信機器産業が、約 6.2 兆であるのに対して、情報通信関連サービス産業は、約 16.2 兆円である。

イルビジネスの爆発的な拡大に影響され、成長戦略を変化させている。本研究の目的は、クラウド・サービスの進展にともなう IT 産業エコ・システムの変化のメカニズムおよび IT 産業エコ・システムに属している IT 企業の戦略転換の解明にある。特定の企業に焦点を当てたケーススタディではなく、日米の IT 企業を対象としている。この点もまた本研究の特徴である。本論文は、序章と終章を除き、本論として 4 章立てで構成されている。

第 2 章 日米 IT メーカーのサービス事業シフト

本章では、総合的に製品からサービスまでを事業化している日本の富士通、NEC、日立製作所、および米国の IBM や HP を研究対象とした。これらの企業は、製品のコモディティ化によるハードウェア事業の収益低下への対応策として、製品事業からサービス事業へと事業構造のシフトを進めた。その結果、各社は、製品からサービスまでを総合的に提供する総合型 IT メーカーへと移行した。しかし、総合型への移行経緯と形態は日米企業において異なっている。米国の IT メーカーは、製品とサービスを共存させる「戦略的」総合型である。これに対して、日本の IT メーカーは、日本市場の顧客特性に応じるために必然的に総合化した「必然的」総合型である。両国の IT メーカーの総合型への変革を分析したうえで、クラウド・サービス時代における日本の IT メーカーに対する事業方向性について検討した。

第 3 章 モバイル・デバイスの進化とビジネス・モデルの分極化

本章では、モバイル・デバイスの進化に伴うモバイル・デバイス・ビジネスの分極化を取り上げた。モバイル・デバイス・ビジネスは、①情報やサービスを供給するコンテンツ・プロバイダー、②通信ネットワーク事業者、③モバイル・デバイス供給者、によって構成されている。このエコ・システムの調整機能を果たしているのは、④Apple のようなプラットフォームである。モバイル・デバイス・ビジネスのグローバルな成長は、IT メーカーがこの市場への参入を促してきた。しかし、IT メーカーの戦略は、二つのモデルに分極している。Apple のようなプラットフォームとなるか、プラットフォームに対するモバイル・デバイスの供給者になるかの分極である。本論文では、前者を「Apple モデル」、後者を「DELL モデル」と命名した。本章では、両者のビジネス・モデルの分極化の背景、差異と特性を明らかにした。また、その分析にもとづき、二つのビジネス・モデルの成長と方向性および日本の IT メーカーの今後の戦略について問題提起を行った。

第 4 章 総合商社が主導する IT 企業再編の必要性

近年、日本の IT サービス産業³の潮流は、大手 IT サービス企業同士の合併である。クラウド・サービスの進展と、顧客企業のグローバル化に対し、事業の大規模化、グローバル能力が求められるようになったからである。本章では、総合商社主導による合併に注目した。総合商社の有するビジネス機能と IT サービスの融合は、単なる事業領域の拡大にとどまらず、硬直した日本の IT サービス産業を変革する可能性があると考えられるからである。

³ IT サービス産業の定義は、経済産業省・特定サービス産業実態調査に準拠し、ソフトウェア業（小分類 391）、情報処理・提供サービス（小分類 392）およびインターネット付随サービス業（小分類 401）に含まれる企業のことである。

日本の IT サービス企業は、日本市場の特異性に根ざし、顧客企業の情報化ニーズに対応した、カスタム型のシステム・インテグレーション (SI) ⁴を事業の中心に置いている。しかし、総合商社の有する金融やビジネス・オーガナイズといったビジネス機能とグローバル機能を、システム・インテグレーション機能に融合できれば、日本の IT サービス企業に不足している機能を補填し、新たな IT サービス企業像の創造が期待される。

本章では、2011 年 10 月に住商情報システム (SCS) が、CSK を吸収合併して誕生した SCSK の事例をもとに、総合商社のビジネス機能と IT サービス企業の融合の有効性を示すと同時に、内在する課題も明らかにし、クラウド時代に適合した IT サービス企業の一形態について考察した。

第 5 章 クラウド時代における総合型 IT メーカーの戦略転換

近年、クラウド・サービス⁵の活用が世界的に拡大しており、IT メーカーにはその対応が求められている。第 5 章のテーマは、DELL Technology と HPE における新たなクラウド・サービスに対する戦略転換である。具体的にいえば、サービスから製品回帰への戦略転換である。両社は、IT 企業の統合化⁶ビジネスの創出、製品からサービスまでを一体提供する総合型戦略⁷からの事業転換を先行的に行っている。両社の先駆的な事業転換は、Oracle や Cisco といった米系企業のみならず、富士通、日立製作所や NEC などの日本の大手 IT メーカーの今後の戦略にも影響を与えると考えられる⁸。

DELL は、2016 年 9 月、世界最大の外部記憶装置メーカーである EMC を買収し、DELL Technology となった。それに対して HP は、2016 年 11 月、PC とプリンター事業を HP Inc.に、クラウド・サービス基盤に活用されるサーバ等のエンタープライズ製品事業を担う HPE に分割した。その結果、プライベート・クラウドに向けた製品開発の強化が可能となった。本論文では、Benjamin Gomes-Casseres の DELL と EMC 統合に対する研究と Robert A.Burgelman の HPE への移行に関する調査を手掛かりとしつつ、コア・コンピタンスとケイパビリティの観点から、両社の戦略の異なる方向への分極化について検討した。

これらの考察をもとに、終章では日本の大手 IT メーカーにおけるクラウド・サービス時代における戦略転換の課題を抽出している。

⁴ 「SI (System Integration) 事業とは、ハードウェア・ソフトウェア等の情報技術を組み合わせて、ユーザが求める情報システムを構築する事業である」(石川、関川 (2009) p.8)。

⁵ 本論文は、クラウド・サービス基盤に対する戦略を対象としている。そのため、NIST (pp.2-3) で定義された、実装モデル (プライベート・クラウド、パブリック・クラウドおよびハイブリッド・クラウド) をクラウド・サービスの範囲としている。

⁶ 森原 (2014) pp.150-151。

⁷ 相生 (2011) pp.151-168。

⁸ ZDNet 社の上級記者である Dignan は、「今後数年間における、最高の IT 企業戦略研究の分析材料である。」と述べている。(http://www.zdnet.com/meet-the-team/us/larry-dignan/ 参照 2017 年 6 月 15 日)。

参考文献

- 山崎朗・玉田洋（2000），『IT革命とモバイルの経済学』東洋経済新報社。
- 篠崎彰彦（2003），『情報技術革新の経済効果』日本評論社。
- 総務省（2016），『情報通信白書 平成28年版』日経印刷。
- 相生公成（2011），「日米ITメーカーのサービス事業シフト」『産業学会研究年報』第26号，
pp.155-168。
- 森原康仁（2014），「アメリカIT産業におけるソリューション・サービスの台頭」京都大学学術リポジトリ，京都大学。