

IT技術をキーとした経営資源融合に関する調査研究

金井 一頼 [北海道大学大学院経済学研究科／教授]

高橋 昭憲 [(株)データクラフト／代表取締役]

岩谷 公司 [インフォネット(株)／代表取締役]

山田 寛 [(株)ケイオス／代表取締役]

吉野 忠男 [(株)北海道二十一世紀総合研究所／主任研究員]

佐藤 公一 [(株)北海道二十一世紀総合研究所／研究員]

背景・目的

経済環境が低迷する中、個々の企業には経営革新が求められている。そこでは企業コンセプトを明確にした上で、ビジネスモデルの構築を行うことが必要であるものの、個別企業のとるべきビジネスモデル形成の方向については、まだ十分な検討がなされておらず昨今流行のIT技術との関わりも不明確となっている。

本研究では、企業の成長サイクルごとの戦略的課題の抽出と、ビジネスモデルの形成に向けた企業の取り組み方法について検討を加えるとともに、ビジネスモデル形成におけるITの関わりを経営戦略論的に検討することを目的とする。

内容・方法

本調査研究においては、(ア)企業戦略など経営上の課題を有する企業(イ)課題解決能力を既に獲得した企業(ウ)大学等で理論的な検討を行なっている研究者という3つのグループからなる「ビジネスモデル戦略検討会(通称クリニック)」を設けアクションリサーチを通じた調査検討を行った。(ア)グループは「組板の鯉グループ」と呼ばれ、自社の経営上の課題と解決方策の仮説をメンバーに提供する役割を有する。ここでは企業の成長ステージごとに企業を1社ずつ選定した。すなわち「スタートアップ期」、「成長期」、「安定期」に属する企業である。(イ)グループは「板前グループ(今回事業の共同研究者)」と呼ばれ、「組板の鯉グループ」の仮説に対して自己の経験に基づいた意見を提供する。(ウ)グループは「サポートグループ」と呼ばれ、理論的な視点から意見を提供する。ここでは先の(ア)組板の鯉の企業3社それぞれに、専門家を2名配置する方法で計3チームの形成を行った。

結果・成果

～アカデミカル的含意～

「ビジネスモデル」については、明確な定義づけはまだなされていないが、我々は新藤の研究に基づき「ビジネスコンセプト」に基づき、顧客に対する独自価値の創造・提供を行うための、事業の仕組み・構造」と捉えることにした。

このビジネスモデルが企業の成長・発展段階に応じ、どのようなプロセスを経て変革・形成されるかについて、アクションリサーチを通じてケーススタディを行った。まずビジネスモデルの変革・形成に影響を与える要因として、以下の3つを仮説

設定した。

第1の要因としては、「付加価値構造の変化(悪化)」である。付加価値構造の悪化は本来、その構造自身に内在するものと、突発的な環境変化によりもたらされるものの2種類が存在する。なお、付加価値構造は既存のビジネスコンセプトを強化または再構築するシグナルになるが、その変化(悪化)は、新たなビジネスコンセプトの方向性を規定しないという特徴を有する。

第2の要因としては、「起業家」の存在である。すなわち、スタートアップ期には「アントレプレナーシップ」という形で、続く成長期への移行段階には「ドメイン・ギャップ」という形で、起業家は大きな役割を果たすこととなる。

第3の要因としては、特に成長・発展段階の後半において、「(外部)ネットワーク」の存在であり、特に成長・発展段階の銅板において、その流れは顕著に見られる。

ケーススタディの結果、「(外部)のネットワーク」について、当初は想定していなかった「スタートアップ期」においても極めて重要な役割を果たすことが分かった。また「起業家」については、「安定期」においても極めて重要な役割を演じることとなった。

またこのビジネスモデルの変革・形成に関し、ITの役割はツールとして用いられることはあっても、決定的な役割は果たさないことが明らかになった。

～実践的含意～

小企業が市場競争力を獲得するうえで最も重要なことが「イノベーション創出能力」、すなわち一言で表現するならば、「多様な主体(顧客、大学、企業が協力する「場」)づくりを通じてのイノベーションの創出、である。しかし中小企業の場合、それは一社だけでできるものではなく、有効な連携の「場」の創造とそのマネジメントによって可能となる。

今回我々が実施した事業活動は、こうした「場」の創造を目指したものであり、先述のビジネスモデルの変革・形成にかかる「(外部)ネットワーク」につながる「場」としての機能も発揮するなど、一定の成果を得ることができたと認識している。

先述のように現在道内企業に「戦略策定能力」、「イノベーション創出能力」の蓄積があげられるが、これらを実現する「場」であると同時に「経営学」を基調とした「産学連携」の一形態として本研究会の活動を位置づけることも出来ると認識する。

今後の展望

我々の今回の調査事業を通じて、ビジネスモデルの要素としてITがどのような役割・機能を果たすのかが課題として残された。引き続き研究会を継続的に行うことによって、課題解決につなげていきたい。また、我々の活動はまだ「草の根的」レベルであるが、こうした北海道全体で活発化することによって、必ずや地域企業の活力が増加するものと考えている。我々自身も「経営学」を基調とした「産学連携の場」としてのモデルケースとなるよう、組織的発展を目指していく所存である。