

# SBJ

vol. 33

2015年3月26日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

第30回電気通信普及財団賞テレコム社会科学賞（入賞）

## 『企業変革における 情報システムのマネジメント —ISのフレキシビリティと戦略的拡張性—』 受賞にあたって

依田 祐一

（流通科学大学 流通科学研究所 客員研究員、  
神戸大学大学院 経営学研究科 研究員）

第30回電気通信普及財団賞テレコム社会科学賞（入賞）

# 『企業変革における 情報システムのマネジメント －ISのフレキシビリティと戦略的拡張性－』 受賞にあたって



依田 祐一

流通科学大学 流通科学研究所 客員研究員、神戸大学大学院 経営学研究科 研究員

平成27年3月23日に、碩学舎から発行していただいた拙著『企業変革における情報システムのマネジメント－ISのフレキシビリティと戦略的拡張性－』が、第30回電気通信普及財団テレコム社会科学賞（入賞）を受賞いたしました。この度、本SBJにて、テレコム社会科学賞受賞のご報告と著書の紹介の機会をいただきました。

## 本書の刊行の背景

本書は、神戸大学大学院経営学研究科に提出した博士学位論文に大幅に加筆・修正を施し、研究書として刊行しました。問題意識の出発点として、著者自身の十数年のNTTグループにおける情報システムサービスプロバイダー（提供側）及び情報システムのユーザー部門（企画・利用側）の双方の立場における

実務経験に基づき、企業における実践と大学における理論研究の立場を行きつ戻りつ、試行錯誤を重ねながら進めた研究内容をまとめたものです。

想定読者としては、経営学・商学分野及び情報システムマネジメント領域の研究者、企業の経営層及び情報システム部門のマネージャー、そして情報システムサービスプロバイダーの経営層及びマネージャーです。

## 本研究の目的

過去の諸研究が示すとおり、多くの企業にとつて、長期にわたり持続的に成長することは容易ではありません。したがって、進展し続ける競争グローバル化、絶え間ない技術革新や顧客ニーズの多様化等の不確実な環境において、企業は新たな事業機会を創造し、かつ機会を捉えるべく、時に自らを変革しなければなりません。実際、企業は、業績の浮き沈み、そして時にはV字回復などを経験しながら、持続的な成長をめざしています。本書は、この企業変革の局面、その際の企業情報システムのマネジメントに焦点を当てています。

より具体的には、この企業変革局面において、「大企業の企業変革に必要な情報システム（Information Systems）（以下、ISとする）のフレキシビリティとはどのようなものか」について明らかにし、「それらの問題を克服し、持続的競争優位を形成していくためには、ソーシングの観点からどのようなマネジメントが有効か」について理解しようとするものです。そして、企業変革におけるISソーシングとISフレキシビリティの論理を提示することにより、理論産出に向けた理論仮説の構築を目的としています。

また実務への含意として、本研究の対

象としている我が国の大企業は、事業規模に応じた一定規模のIS部門、IS子会社を有していることから、長期的な企業変革を視野に入れたISソーシングの意思決定における実践的な分析の視点を提示することを目的としています。具体的に、自社のIS部門及びIS子会社の経営上の位置づけ、存在意義を改めて企業経営者に問う契機となるものとしたい、同時にIT部門のマネージャーや成員の存在価値、ひいてはITコンサルタントやITサービスプロバイダーの提供すべき価値を問う契機にしたいと考えています。私の本研究のモチベーションの源泉は、ここにあります。

## 本書の主張

本書は、ここ20年来において理論的にも実践的にも主流となってきた企業情報システムのITアウトソーシング論に対して、戦略的なインソーシングの有効性を主張します。企業変革の面から捉えた場合、戦略的にインソーシングするITマネジメントの有効性が主張されるとともに、その理論的根拠としての「ISのフレキシビリティと戦略的拡張性」という新たな概念と理論仮説を提示します。

## 本書の構成

本書は、全9章にて構成されます。

本研究が着目しているISソーシングが多段階的に行われ、またISアウトソーシングの隆盛の経営実践の状況が整理され(第1章)、経営学と情報システム領域分野の過去研究や両分野の接続に係る文献レビュー(第2章)を経て、理論的な問題の所在とリサーチクエスチョンを明らかにします(第3章)。続いて、研究方法としての「比較ケース分析」が示されます(第4章)。本書の企業変革のケースとしては、長期間にわたるV字回復のプロセスにおいてIT部門が存在意義を發揮した3社を選定しています。国内では限られた事例です。具体的には、株式会社良品計画の松井改革(2001年〜)(第5章)、セーレン株式会社(1987年〜)(第6章)、松下電器産業株式会社の中村改革(2000年〜)(第7章)におけるIS変革を考察しています。そして、比較ケース分析による考察が行い、リサーチクエスチョンに定める形で、理論産出に向けた概念カテゴリーの抽出と概念間の論理的な関係が考察され(第8章)、結論とインプリケーション(第9章)となります。

## 結論とインプリケーション

本書の結論は、3社の企業変革のケーススタディに基づく比較ケース分析手法により導かれる理論的な結論3点と実践的インプリケーション3点です。

本研究の結論として、大企業の企業変革において企業情報システムを戦略的にインソーシングするマネジメントの有効性を主張します。その根拠として、理論的には、第1に、企業変革に必要とされるISフレキシビリティ概念の提示であり、具体的には、理論を構成する新たな概念カテゴリーとしての「IS戦略的拡張性」の提示です。第2に、理論仮説としての新たな論理の提示であり、企業変革におけるISソーシングとISフレキシビリティの論理です。これまでISアウトソーシングは、オープンでより多くの選択肢を有する市場調達であることから、ISリソースの効率性とフレキシビリティを高める方策とされる主張がありますが、「企業変革局面において、ISインソーシングは、ISアウトソーシングと比較して、よりフレキシブルにIS変革を行える(ISと相互依存関係にあるビジネスシステムの変革をフレキシブルに行える)可能性がある」点を述べます。第3に、ISの財としての特徴を特定したうえで、フレキシブルにIS変革を行えるようにする具体的なISマネ

ジメントの条件あるいは留意点の提示です。

実践的な貢献として、企業のISソーシングの意思決定に対する企業変革局面におけるISフレキシビリティの視点の提示、ISフレキシビリティに資するISレイパリティの具体的な内容とマネジメント方法の提示、そしてIS部門の存在意義を再定義することの3点をインプリケーションとしています。

## 今後の研究課題

続いて、今後の研究の課題、広がりの可能性を示します。まず、分析範囲として、第1に、国内事例に留まっている点であり、海外事例、あるいはグローバル事例への拡張が求められます。またITを有効活用した1度目の企業変革局面を対象としていましたが、2度目以降の企業変革局面について、分析範囲の拡張が求められます。次に、3点目として、IT環境の設定上の範囲についてであり、進展中のクラウドサービス環境をふまえたフレキシビリティの分析です。この点は、クラウドコンピューティング、特にPaas(Platform as a Service)に着目して、博士論文提出以降に論文を2本公表してきましたが、研究の余地が相対的にあります。そして、4点目がISサービスプロバイダー側への具体的

な提言です。本書は、ユーザー企業の視点から分析を進め、実践的インプリケーションもユーザー企業向けです。しかしながら、内部志向としてのインソーシングを提案しつつも、完全な内製化に移行することを主張しているわけではなく、ISサービスパロバイダーとの共生関係が継続的に要請されると考えています。著者の長年のISサービスパロバイダーの立場を振り返りつつ、新たな潮流を吟味し、本書の延長線上にて、ISサービスパロバイダーの提供価値に関する実践的なインプリケーションを示すことが課題です。

#### 今後に向けて

本研究はまだまだ奥行があると考えており、既述の今後の研究課題について、明らかにしたいと考えています。

また、本書では、Information Systems & Management領域と経営学、経営学の理論と企業実践、企業情報システムの提供側と利用側といった双方の立ち位置を行きつ戻りつ検討を重ねてきました。これは、企業でITのマネジメントの実務を経験しつつ、経営学の伝統を承継する神戸大学にて研究を重ねてきた私の最も大切にしてきた立場であり、今後も変わらぬ方針です。

今回の受賞を励みに、理論と実践を架

橋する経営学に貢献できるように、そして何よりも企業経営の一助となるように、本研究をさらに深耕し、拡張していくことが、皆様の多大なご支援に添えていくことと考えています。

最後になりますが、今回の受賞に際し、著書に係る研究事例としてお世話になりました3社の企業関係者の皆様、研究のご指導やご支援をいただきました神戸大学大学院及び流通科学大学の皆様、研究活動に寛大なご理解をいただいた勤務先（株式会社情報流通総合研究所、株式会社NTTドコモ）の皆様、神戸大学MBAのIT関係者のN&A研究会、経営情報学会「次世代システム研究会」、情報システム学会「産業界からの論文発表を促進するための研究会」の皆様、碩学舎・中央経済社の皆様など、本書に関して、ご指導及びご支援をいただきました関係の皆様、改めて心より感謝申し上げます。誠にありがとうございます。

(丁)

#### 著者略歴

東京都生まれ、山梨県育ち

1994年 静岡大学教育学部卒業

1996年 静岡大学大学院教育学研究科修士、修士（教育学）

2003年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程 修了、修士（経営学）

2011年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程 修了、博士（経営学）

1996年に日本電信電話株式会社（NTT）に入社後、ソフトウェアの研究開発部門、NTT西日本のソリューションビジネス部門、情報通信総合研究所のコンサルティング部門、株式会社nmbiのシステム統括部門を経て、NTTドコモ国際事業部門（2015年1月退職）。

現在、流通科学大学流通科学研究所客員研究員、神戸大学大学院経営学研究科研究員。

## 1からシリーズ

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|  1からの流通論<br>石原武政・竹村正明 (編著)       |  1からのマーケティング (第3版)<br>石井淳蔵・廣田章光 (編著) |  1からの戦略論<br>嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編著) |  1からの会計<br>谷武幸・桜井久勝 (編著)           |
|  1からの観光<br>高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編著)   |  1からのサービス経営<br>伊藤宗彦・高室裕史 (編著)        |  1からの経済学<br>中谷武・中村保 (編著)         |  1からのマーケティング分析<br>恩蔵直人・富田健司 (編著)   |
|  1からの商品企画<br>西川英彦・廣田章光 (編著)      |  1からの経営学 (第2版)<br>加護野忠男・吉村典久 (編著)    |  1からのファイナンス<br>榊原茂樹・岡田克彦 (編著)    |  1からのリテール・マネジメント<br>清水信年・坂田隆文 (編著) |
|  1からの病院経営<br>木村憲洋・的場匡亮・川上智子 (編著) |  1からの経営史<br>宮本又郎・岡部桂史・平野恭平 (編著)      |   |   |

## 碩学叢書

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|  マーケティングクリエイティブ (1巻)<br>石井淳蔵・大西潔 (編著) |  病院組織のマネジメント<br>猶本良夫・水越康介 (編著)             |  百貨店のビジネスシステム変革<br>新井田剛 (著) |  国際マーケティング<br>小田部正明、K・ヘルセン (著)<br>栗木契 (監訳) |
|  メガブランド<br>張智利 (著)                   |  [新訳] 事業の定義<br>アレク・F・エーベル (著)<br>石井淳蔵 (訳) |  セールスインタラクション<br>田村直樹 (著)  |  ことばとマーケティング<br>松井剛 (著)                   |
|  新しい公共・非営利のマーケティング<br>水越康介・藤田健 (編著)  |  企業変革における情報システムのマネジメント<br>依田祐一 (著)        |  よみがえる商店街<br>畢滔滔 (著)       |  |

## 碩学舎ビジネス双書

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|  商業・まちづくり口辞苑<br>石原武政 (著) |  ビジョナリー・マーケティング<br>栗木契・岩田弘三・矢崎和彦 (編著) |  旅行業の扉<br>高橋一夫 (編著)                        |  コトラー8つの成長戦略<br>フィリップ・コトラー / ミルトン・コトラー (著)<br>嶋口充輝、竹村正明 (監訳) |
|  寄り添う力<br>石井淳蔵 (著)       |  グローバル・ブランディング<br>松浦祥子 (編著)           |  医療現場のプロジェクトマネジメント<br>猶本良夫・永池京子・能登原伸二 (編著) |  愛される会社のつくり方<br>横田浩一・石井淳蔵 (著)                                |
|  SNSで農業革命<br>蓮見よしあき (著)  |  明日は、ビジョンで拓かれる<br>石井淳蔵・栗木契・横田浩一 (編著)  |  人事よ、ススメ!<br>中原淳 (編著)                      |   |

## SBJ 碩学舎ビジネス・ジャーナル

<http://www.sekigakusha.com/sbj/>



vol.1  
商業を捉える論理  
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2  
「創造的瞬間」とは何か？  
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3  
マーケティングの論理  
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4  
事業の定義復刊の意義  
石井淳蔵



vol.5  
欲望とは何か  
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6  
データをマッサージする  
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7  
日本の管理会計：  
「数字へのこだわり」とインターアクション  
が創造性を生み出す  
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.8  
碩学アーカイブ 石原武政-1  
石原武政



vol.9  
碩学アーカイブ 石原武政-2  
石原武政



vol.10  
碩学アーカイブ 石原武政-3  
石原武政



vol.11  
日本のコーポレート・  
ガバナンスを問う  
加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.12  
碩学アーカイブ 石原武政-4  
石原武政



vol.13  
『1からの病院経営』  
刊行にあたって  
木村憲洋・的場匡亮・川上智子



vol.14  
『セールスインタラクション』の  
刊行にあたって  
：営業が生み出す消費欲望とは？  
松井剛



vol.15  
碩学アーカイブ 石原武政-5  
石原武政



vol.16  
『新しい公共・非営利のマーケティング』  
の刊行にあたって  
水越康介・藤田健



vol.17  
第1回碩学舎賞奨励賞受賞作  
「日本企業の多角化と企業価値に  
関するパネルデータ分析」  
池田雄哉



vol.18  
第1回碩学舎賞奨励賞受賞作  
「後発企業のネットワーキング戦略  
-北海道におけるワイン・クラスターの競争逆転-」  
長村知幸



vol.19  
碩学アーカイブ 石原武政-6  
石原武政



vol.20  
消費者行動研究と戦略論をつなぐ  
和田充夫・新倉貴士・水越 康介



vol.21  
最終講義  
「マーケティングと消費者行動」  
池尾恭一



vol.22  
1からの経営学部  
伊藤貴晃・岸本のぞみ・久野恵理子  
(法政大学経営学部 西川英彦ゼミ  
チームローニーズ)



vol.23  
『よみがえる商店街  
：アメリカ・サンフランシスコ市の経験』  
刊行にあたって  
畢滔滔



vol.24  
『寄り添う力  
：マーケティングをプラグマティズムの視点から』  
刊行にあたって  
石井淳蔵



vol.25  
1からの学生生活  
坂田葉・上田将迪・中野海地  
(関西学院大学 石淵順也ゼミ  
チームSUN)



vol.26  
1からの学生生活  
松原悠・佐藤あゆみ・井上恵夢  
(一橋大学 松井剛ゼミ)



vol.27  
第2回碩学舎賞一席  
「デザインと技術：  
製品の意味の革新に対する技術の貢献」  
後藤智



vol.28  
第2回碩学舎賞二席  
「既存事業の成長と顧客資源の活用」  
渡辺紗理菜



vol.29  
第2回碩学舎賞二席  
「『古楽』市場の生成過程における  
音楽学研究と演奏実践の協働」  
飯島聡太郎



vol.30  
1からの学生生活：大学生生活×きっかけ  
小澤修平・鎌田浩平・小林悠一  
(首都大学東京 水越康介ゼミ)



vol.31  
＜閉ざされた社会＞と  
＜開かれた社会＞-変化の認識論  
小坂井敏晶



vol.32  
消費者を捉える論理と  
マーケティング戦略  
池尾恭一・新倉貴士・木村浩



vol.33  
第30回電気通信普及財団賞テレコム社会科学賞(入賞)  
『企業変革における情報システムのマネジメント  
-ISのフレキシビリティと戦略的拡張性-』  
受賞にあたって  
依田祐一

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.33 (2015年3月26日発行)

第30回電気通信普及財団賞テレコム社会科学賞(入賞)

## 『企業変革における情報システムのマネジメント -ISのフレキシビリティと戦略的拡張性-』受賞にあたって

依田 祐一 (流通科学大学 流通科学研究所 客員研究員、神戸大学大学院 経営学研究科 研究員)

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 **碩学舎**  
Sekigakusha

〒101-0052  
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F  
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト

<http://www.sekigakusha.com>

Facebook

<https://www.facebook.com/sekigakusha>