

論文要旨

日本の大企業におけるIT組織に関する研究 －三井住友銀行と日本航空の事例を中心に－

指導教授：金 容度 教授

2014年 法政大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 修士課程

企業家養成コース

柴 壽 文彦

本論文の目的は、IT部門がビジネスプロセスやビジネスモデルを変革する担い手として活躍できていない原因を明らかにすることである。

近年、「IT」で既存のビジネスプロセスやビジネスモデルを変革することが注目されており、ITの重要性が益々大きくなってきている。それにも関わらず、IT技術を管理すべき内部組織のIT部門は、その期待に応えることができていない。なぜITユーザー企業のIT部門は期待に応えられないような組織になってしまったのか、どうすれば期待に応え、ビジネスの推進役やイノベーションの推進役となれるのだろうか。

本論文では売上高IT投資比率が高い業界から代表企業として三井住友銀行（旧、住友銀行）と日本航空の事例を取り上げ、分析を行う。とりわけ、歴史的な変化の有無やその理由、両事例の共通点や相異点に焦点を合わせて分析を進める。

三井住友銀行は、IT技術の進歩に伴ってそのIT部門を変化させてきた事例である。当初は、システム開発の内製化によって、ITサービスを積極的に企画・開発し、他行との差別化を実現していた。同銀行では、約10年サイクルでIT技術と経営陣の期待が変化することに対して、経営陣の期待に添うようにIT部門とITベンダーの役割分担を変えることで対応してきた。結果的にみると、IT組織の機能を少しずつITベンダーにアウトソースすることとなっていた。そして、システム開発機能の多くをITベンダーに委託するようになった1990年以降、組織としての「開発力」が低下しているという問題に直面した。開発力の低下に伴って、現在のIT部門の仕事の中心であるIT戦略やIT企画の立案やITベンダーの管理についても、次第に能力の不足が表出してきた。

日本航空は、住友銀行とは異なり、当初から多くのIT組織の機能をITベンダーに依存した事例である。日本航空のIT部門は、1960年代こそ社内でシステム開発などを行っていたものの、1970年代という比較的早い時期からIT組織の多くの機能を外部組織であるITベンダーに依存する体制を採用してきた。そのため、当初よりIT部門に対する経営陣からのシステム開発能力に対する期待は低く、主な仕事はIT戦略やIT導入に関する企画の立案、ITの導入管理、ITベンダーの管理であった。この仕事の内容は、現

在まであまり変わっていない。日本航空は三井住友銀行とは異なり約10年ごとのIT技術の進歩や経営陣の期待の変化に対して、当初より外部の力へ大きく依存することで対応してきた。しかし、最近の組織だけを分析すると歴史的変遷の異なる2つの組織が、近年同じ体制をとるようになっており、更に同様な課題を抱えることとなっていた。その課題とは、経営陣がITに期待していることとIT部門の能力のギャップである。

今回、2社の事例の比較分析によって、以下の2点も明らかになった。

第1に、ITユーザー企業の経営陣のIT技術に対する期待は高く、今後も高い状態が続いていくということである。

第2に、IT部門がITベンダーに依存する程度は、各業界や時期別の競争環境に合わせたものとなるということである。つまり、業界内の競争が激しいと、他社との差別化を図るためにIT技術を活用してビジネスモデルやビジネスプロセスを変革する必要性が高まり、尚且つ、社内の「開発力」が重要視されIT部門での内製化の傾向が強くなる。一方、業界構造が少数寡占的になると、経済的合理性からIT部門は外部のITベンダーに依存する体制へ移行しやすくなる。また、ITベンダーに多くの役割を依存してきたIT部門は次第に力を失い、弱くなる。

さらに、経営陣がITに期待していることとIT部門の能力のギャップが発生する背景には、以下のような構造的な原因が存在していた。ITの速い技術革新にITユーザー企業のIT部門がついていけないこと、さらに、IT部門にはIT機能の多くをITベンダーにアウトソースする誘因が強力に働いていること、IT機能の多くをアウトソースすることでIT部門にはアウトソーシングのジレンマが発生することなどである。

このような構造的な問題に対応して、IT技術の研究や自社ビジネスへの適用を研究するための組織の新設、また、自社が競争優位性を持っているビジネス領域に関してはシステム開発の内製化が有効な施策であるといえる。

本論文では銀行業界と航空業界の中からわずか2社の事例を分析したに過ぎず、他の業界の企業の分析は行っていない。また、アメリカ企業のIT部門との詳細な比較を行うには至っていない。この2点は、今後の研究課題である。