

# 中小企業の情報戦略

- ゲストスピーカー 日経コンピュータ 副編集長 上村 孝樹
- 1990年2月20日(火) 18:00~20:30 学士会館

## 1. SISとは

SISは企業の競争優位を「達成した」情報システムであって、競争優位を「獲得するための」システムではない。少なくとも社内の意識改革を図るにはそう捉えた方がよい。システム戦争が起こっている業種では業界構造が変革し、ビジネスの形態が一変する。そして競争優位を達成してしまった企業が寡占化の速度を速める。そうなったら一刻の猶予も許されない。システム戦争に打ち勝つための意識改革が必要だ。

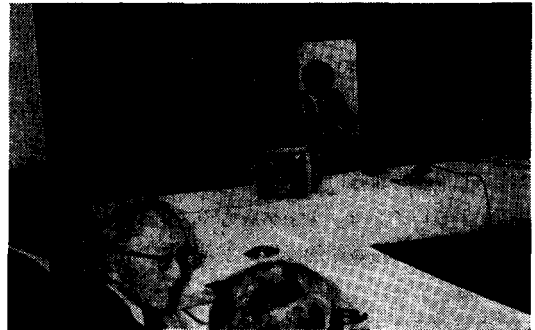
システム戦争に勝つためにはヒト・モノ・カネといった経営資源の継続的な投入が必要であり、その点では中小企業は不利な立場にある。そのような中小企業がSISを構築するためにはどうすればよいかというのが、ここでのテーマである。

## 2. 連携による情報システム

中小企業が資源上の制約を打ち破る1つの方法は、他社との「連携」である。

情報システム構築における連携は、2つの観点で分類することができる。1つの尺度は、異業種企業による連携か、同業種企業による連携かということである。もう1つは、連携企業を限定した差別化連携か、「来るものは拒まず」のオープン連携かである。したがってこの分類にしたがうと、異業種・差別化型、異業種・オープン型、同業種・差別化型、同業種・オープン型の4種の連携が理論上あることになる。

異業種・オープン型の例としては神奈川県のシーガルをあげられる。シーガルは受発注の合理化をめざしたネットワーク・サービスの提供を始めている。小売店は自分の店舗にシーガルのオンラインの端末を設置し、それに注文データを入力する。それをシーガルのセンターが受信し、シーガルの加盟問屋に流す仕組みになっている。シーガルによって中小メーカーは、独自ネットワー



クの端末を小売店に置きたがる大メーカーの攻勢から身を守ることが可能となった。

同業種・差別化連携の代表例はC.P.クラネットである。これは倉庫業者の集まりが作った共同の情報ネットワークで、全国22地域から中堅の業者1社ずつが参加している。結果的には全国をカバーする巨大倉庫業者が1社誕生したのと同じ効果を持ち、これまで取れなかったような全国ベースの注文を共同受注できるようになった。22社間の業務ノウハウの交流も進んでいる。

異業種・差別化型の例としては南大阪のMOSKをあげられる。これは異種の卸業者4社が共同で作ったコンピュータ利用の共同化の組合である。4社の内訳は食品、菓子、日用品、消耗資材である。小売店からMOSKに電子発注してもらうことで受発注、納品、請求の共同化を行ない、総合卸サービスで他社と差別化しようとしている。これによって事務処理コストと納品回数の減少が実現した。さらに小売店に経営管理資料を提供するというサービスも行なっている。このように差別化連携はオープン連携より1社あたりのシステム投資コストは大きくなるが反面、他社に勝つという面での戦略的效果が大きい。

## 3. SISのインパクト

アメリカの薬卸業者は1970年代にはおよそ1000社あつ

たが、現在では 200 社以下に減少した。しかも特にここ数年の減少が急激である。この主因はシステム競争にある。すなわち受発注ネットワークを構築してコスト削減とサービスの差別化に成功した企業と、そうでない企業とで差が付き業界内の統廃合が進んだのである。

日本の例を出すと、飽和状態にある簡易ポイラー業界で、売上高トップの三浦工業と第 2 位のサムソンが売上を伸ばしている。三浦工業はオンライン・メンテナンス・システム、サムソンは営業支援システムという違いはあるにせよ、業績アップは両社が S I S を構築したためであると思われる。その他中小企業の S I S の成功例は、浜松倉庫（倉庫業）、ケン（紳士服製造販売）、やまひろ（アイスクリーム製造）、再春館製薬（薬品・生コラーゲン入り化粧品）の製造販売）に見ることができる。

#### 4. 連携のタイミング

情報システムの面で連携を行なう場合は、早めに話を進めるに越したことはない。勝負がつき始めた段階で連携を画策しても、上位企業と連携できる可能性は低くなる。たとえばアメリカの航空業界では、端末数 5 位のデルタ航空（システム：データス II）の CRS（コンピュータによる予約・発券システム）が CRS 端末数第 1 位のアメリカン航空（システム：セーバー）と連携しようとしたがうまくいかなかった。セーバーの規模が大きくなりすぎたとして米国政府が反対したためデルタは CRS

では下位のノース・ウェスタンと連携せざるを得なくなった。情報システム構築の面で遅れをとった企業が、システム戦争の結果が見えた段階で他社と連携しようとしても、パートナーとして強力な企業を選べるとは限らない。むしろ良い相手に恵まれず、弱いものの集まりになってしまう可能性が高い。そういう意味では、連携は早期に行なう方がよい。

#### 質疑応答

1. 連携のさいに、核あるいはオーガナイザーとなるのは？

色々な場合があって一口には言えないが、シーガルの場合は情報サービス会社が各社のまとめ役を果たした。MOSK は大阪の中小企業情報センターだった。

2. 中小企業が、S I S で成功するキー・ファクターは？

社長もしくはそれに準ずる人が、情報システムの重要性を認識していなければならない。情報システムを構築することによって飛躍した企業の経営者を見ると、必ずしもコンピュータに詳しいわけではない。成功した企業の経営者はむしろコンピュータに関し素人である。ただし彼らは自分の経営をどのように差別化していくかに強い関心をもっている。その差別化のカギを情報システムに求めたということだ。（東京大学：白石弘幸）

