

経営戦略とSIS

根本 忠明

1. はじめに

この春のテレビのCMの影響もあり、今年は大企業だけでなく中小企業までもが、SISに大きな関心を寄せた。この異常ともいえるSISブームを、かつてのMISブームの同じように、マスコミが作り出した虚構と捉える人も少なくないであろう。

しかし、筆者は、このSISブームを経営者の危機感の反映であると考えている。それは、オイルショックに始まった激動の時代が、今日もなおつづいているからである。世界的な規模でダイナミックな変動をつづける時代は、繁栄と没落とが隣り合わせになっている時代なのである。

このような時代を筆者は、加速度の時代と呼ぶことにしている[2]。この言葉に、変化のスピードを加速し、同時に変化の方向自体をも変化させている、との意味を込めている。この加速度という時間的な概念は、実は、ネットワークという空間的な概念と表裏一体の関係にある。すなわち、C&Cが社会的に普及するネットワークの時代は、社会の情報伝達のスピード・アップ、企業における作業のスピードアップをもたらす加速度の時代でもある。

同時に、この時代は、同時に企業主導の時代から生活者主導の時代への過渡期でもある。オイルショック以降成熟化社会といわれているが、この社会は高度成長時代の商いの仕方では、物が売れない時代なのである。生活者に対してきめこまかい顧客サービスを提供しなければ、企業は生き残れないのである。

このような時代背景が、経営者の危機感の背景になっているといえる。情報システムも、時代が要求する新しい役割を果たさなければならないのである。その1つがSISであろう。

SISについては、いろいろな解釈がなされている。

ねもと ただあき 和光大学
〒194-01 町田市金井町2160

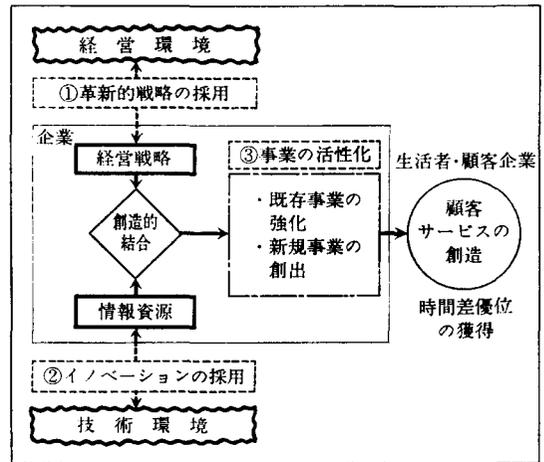


図1 SISの概念的枠組み
(出所) 参考文献[3]より修正

新しい概念の宿命であろう。ここでは、筆者が、これまで自分なりにまとめてきた解釈について整理したもののなかで、特に、SISと経営戦略とに焦点をあわせて報告することにする。

2. SISの狙い

それでは、このような生活者主導の時代、加速度の時代に求められる情報システムの戦略的課題とは何であろうか。それは、図1に示すように、生活者に対する顧客サービスの創造であり、時間差優位の獲得ということになる。この2つについて説明しよう。

2.1 顧客サービスの創造

SISは、企業間競争における競争優位のための手段といわれている。しかし、企業側に対して生活者側が主導権を握り始めた時代であるとするれば、企業は生き残りを賭けて、新しい価値観を持ち始めた生活者に受け入れられる、新たな顧客サービスを創造していかなければならなくなったはずである。

SISの代表例とされるヤマト運輸の宅配支援システム、花王の販社物流システム、東洋サッシの物流システム

ム、イトーヨーカ堂のPOSシステムなどに認められる共通点は、オイルショック以降の冬の時代に、企業が生き残りを賭けて開発した顧客サービスが、生活者に受け入れられた点にある。

競争優位の手段というよりは、生き残りの手段というほうが正確であろう。競争優位の獲得は、顧客サービスの向上を追求した結果として得られるものである。原因と結果を取り違えてはならない。

平成の時代に入っても好景気がつづいてきたが、生活者主導の時代がつづいていることに変わりはない。したがって、顧客サービスの付加価値の向上、新たな顧客サービスの創造を、これからも追求しなければならない。多くの企業が、CSS（顧客支援システム）や営業活動支援システムの強化を図っているのはこのためである。

2.2 時間差優位の獲得

時代変化のスピードが加速している時代であるとすれば、S I Sに期待される役割は、企業活動の変化即応のスピードアップを支援することにある。

まず最初に、顧客サービスにおける時間的付加価値をいかにつけるかが、重要になってくるといえる。365日24時間の顧客サービス、顧客の指定する時間と場所に必要物を届けるサービスなどが必要になってきている。競争優位の言葉で表現すれば、時間差優位の獲得のための手段ということができよう。顧客支援システムや営業支援システムの課題は、クイックレスポンス、ジャストインタイムによる顧客サービスの向上にある。

次に、そのような顧客の求める時間的付加価値をつけるには、組織の機動力を向上させることが不可欠となる。他社の顧客サービスのスピードに勝る時間差優位の確保をめざさなければならない。しかも、絶えず変化する顧客ニーズに対して、変化即応の経営組織の仕組みを構築しなければならない。これは、Plan-Do-Seeの意思決定のサイクルを迅速化しなければならないことを意味している。携帯端末やバーコードなどが急速に普及しているのは、このためである。

3. 経営戦略を支援する情報システム

競争優位のためのシステムであれ、顧客サービスのためのシステムであれ、S I Sは経営戦略を支援するための情報システムであるということに異議を唱える人はいないであろう。しかし、S I Sのわかりやすさ、わかりにくさは、すべてここに原因があると思っている。筆者は、S I Sを先に提示した図1に示す概念図でとらえて

いる。S I Sの核心は、図中の、経営戦略と情報資源との“創造的結合”という部分にある。この創造的結合の意味を、少し詳しく説明しよう。

3.1 昭和40年代に始まるS I S

S I Sが革新的な経営戦略を支援するシステムだとすれば、S I Sの歴史は、オンライン・システムが実用可能になった昭和40年代に遡らなければならない。それは、オンライン・システムになってはじめて、店頭での顧客サービスが現実のものとなったからである。

C&Cの時代になったから、経営戦略と情報資源の創造的活用が可能になったのではない。S I Sの歴史は、昭和40年以降、トップマネジメントが情報システムの戦略的活用を決断した時に始まるのである。逆に言えば、トップマネジメントが情報システムの戦略的活用を意図する限り、将来も新しいS I Sの活躍はつづくはずである。

たとえば、旧平和相互銀行は、第1次オンラインシステムをいち早く完成させ、都市銀行のシステムとネットワーク提携を行ない、全国約1000店舗の店で預金の出し入れを可能にする、顧客サービスの充実を図ったのである。顧客サービスのための企業間のネットワーク提携の歴史は、ここに始まるのである。オンライン・システムを武器に、中小銀行が大銀行を取り込もうとした戦略的活用ということができる。

現在、マスコミは、航空業界でCRS（航空座席予約システム）という黒船の襲来を騒いでいるが、20数年以上も前に、S I Sという黒船の襲来があったのである。昭和40年代、海上コンテナの輸送革命が世界中を吹き荒れ、この黒船が日本の海運業界を襲った。この輸送革命を支えたのがコンテナ輸送オンライン・システムというS I Sである。

これが革命といわれる理由は、輸送スピードの飛躍的向上にある。日本の海運各社は、このコンテナ革命に生き残るために、競ってコンテナ輸送システムの構築を行ない、輸送スピードの向上に努めなければならなかったのである。

ちなみに、昭和50年代には、VISAとマスターという国際カードが上陸し、日本の国内カード会社を襲撃した。第2の黒船襲来である。国内各社が海外2社の系列化に組み込まれていくなかで、JCBだけはこの2社の系列下にはいらず、独自の国際カード発行という海外戦略の展開を決断したのである。そのために、世界的な規模でのカード・ネットワーク・システムの構築を開始し

たのである。JCBの国際戦略支援のSIS（クレジットオンライン・システム）の歴史は、昭和50年代にまで遡らなければならない。

3.2 革新的な戦略を支援するSIS

SISが革新的な経営戦略を支援する情報システムだとすれば、論理的帰結として、そうでない情報システムは非SISということになる。図1でいえば、戦略と結合しているときはSISであるが、結合していないときは非SISということになる。

金融機関のCD/ATMネットワークを例に説明しよう。昭和50年代に、消費者金融が大きく成長した。消費者金融専業企業や信販各社は、消費者金融の戦略を展開し、キャッシング・サービスを支援するための武器として、昭和50年代からCD/ATMネットワークの構築に努め、日曜日にも稼働させたのである。小規模ながら消費者金融戦略を支えるSISといえる。

しかし、都市銀行はその巨大なCD/ATMネットワークを、キャッシング・サービスのためには利用しなかった。都市銀行の当時の消費者金融戦略は、消費者金融各社に企業融資（ホールセール）をすることであった。都市銀行が、一般生活者のためにキャッシング・サービスを行なうツールとしてCD/ATMネットワークを活用するようになるのは、リテール戦略を本格的に展開し始める昭和60年代に入ってからである。昭和50年代の都市銀行のCD/ATMネットワークは、消費者金融戦略を支えるSISではなかったのである。

すなわち、SISとは“XXXXという経営戦略を支援する情報システム”であると明確に規定できるシステムでなければならない。

3.3 事業の複合戦略を支援するSIS

通信情報システムという情報資源の大きな特徴は、ある経営戦略を支援するために構築した情報資源が、他の経営戦略を支援するための情報資源として、多重活用することが容易であるという点にある。すなわち、図1の言葉で説明すれば、既存の情報資源であっても、新しい経営戦略との創造的な結合によって、新しいSISとして再活用することが可能になるのである。

加速度の時代というのは、変化の方向自体が変化していく時代でもある。このことは、経営の柱となっている現在の事業だけでなく、将来を見越した新規事業の開拓に努めなければ、企業は継続的発展は困難になるということである。だとすれば、既存の事業戦略を支える情報システムを、新しい事業戦略を展開するシステムとして

多重活用できるということは、大きな戦略的価値を持つ。加速度の時代の情報システムがSISと呼ばれる1つの根拠はここにある[3]。

そのためには、既存の情報資源をまったく新しい観点からその価値を見い出すことが重要になる。コンビニエンス・ストアのPOSシステムは、電力料金やガス料金の代金徴収のためのツールとしても活用することが可能なのである。銀行のCD/ATMネットワークは、預金の出し入れのツールから、キャッシングやクレジットのツールとしても活用できるのである。

ヤマト運輸の宅配支援システムがSISと呼ばれるのは、宅配事業を可能にただけでなく、その後の新しい宅配サービスを次々に可能にしたからである。

3.4 他社の情報資源を活用するSIS

情報資源の戦略的活用のためには、まず情報ネットワークを自社で構築しなければならないと錯覚しているマネジャーは少なくない。SISとして活用する情報資源は、自社所有のものである必要は必ずしもないのである。

図1で言えば、自社の経営戦略と他社の情報資源との新しい結合が、顧客サービスの創造を可能にする場合が増えてきている。その結合は、なにも競合関係にない異業種の企業の情報資源に限らない。激しくシェアを競っている競合他社の情報資源との結合も盛んになっている。銀行業界のCD/ATMネットワーク提携がその典型的な例であろう。生活者主導の時代は、ライバル他社とでもネットワーク提携して、顧客サービスに努めなければならない時代である。競争優位の戦略の考え方の限界がここにある。

このような例として他にも、ファミコン・トレード・システムが挙げられる。ファミコンはホームトレード・システムのために、証券会社が顧客に配っているのではない。家庭のゲーム機器を新規ビジネスのツールとして見直す発想の転換が重要なのである。

また、証券会社の証券売買の決済手段としてCD/ATMは、すべて自前のシステムである必要はないのである。銀行とオンライン提携することによって、銀行のCD/ATMネットワークを利用すればよいのである。電力会社やガス会社が、代金徴収のために、コンビニエンス・ストアのPOSシステムを利用するというアイデアが重要なのである。

4. 情報資源の価値増殖過程

SISとは、新しい経営戦略との創造的結合であると

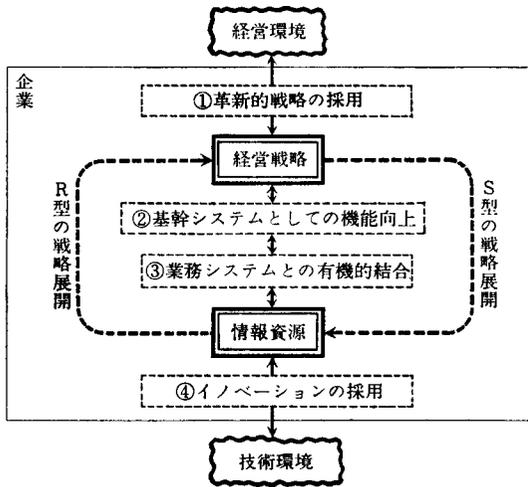


図2 情報資源の価値増殖過程
(出所) 参考文献[4]より修正

説明してきた。すなわち、S I Sは、新しい経営戦略を次々に支援していくものほど、その価値を高めていく。したがって、複数の事業戦略を支援するS I Sであるほど、資源の戦略的価値が高いということになる。同時に、そのようなS I Sは、情報基盤としての機能を充実させていける(情報資源の価値増殖)ので、他社との差別化も図ってゆける[4]。

ヤマト運輸の宅配支援システムが、S I Sの代表例として引用されることが多いのは、事業の複合化戦略を支援し、情報資源の価値増殖に成功しているからに他ならない。

それでは、シナジー効果を追求して、情報資源の戦略的価値を高めていくためには、どうしたらよいのであろうか。それには、図2に示すように、2つの戦略アプローチをうまく組み合わせていくことが重要である。

1つは、環境対応重視型(S型)のアプローチである。このアプローチは、経営環境(の予想される)変化に対応することを重視するもので、その戦略を構想するさいその戦略を支援できる情報資源を所有しているかどうかは、一切考慮しない。あるべき戦略を策定してから、それを支援するS I Sの構築に着手する。

もう1つは、資源活用重視型(R型)のアプローチである。まず自社の活用しているS I Sの強みを生かすことを重視するもので、情報資源の付加価値を増し、シナジー効果が追求できるような戦略構築を検討する。そして、その新しい戦略を支援できるように、既存のS I S

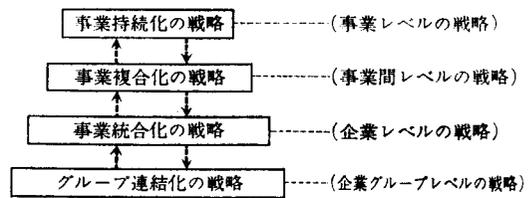


図3 4つの経営戦略
(出所) 参考文献[1]より

の強化、改良に努める。

情報資源の価値増殖は、この2つのアプローチを事業発展の適切な段階で組み合わせてゆくことによって、可能になる。たとえば、ヤマト運輸の宅配事業への取り組み方をみてみよう。ヤマト運輸が宅配事業に取り組むときには、S型のアプローチで取り組んだのであり、宅配支援のS I S構築に取り組んだのは、宅配事業のメドが立ってからである。そして、宅配事業が軌道にのり、S I Sが威力を発揮しはじめてから、それを武器に、スキー、ゴルフ、書籍といった新たな宅配サービスを開拓していった(R型のアプローチ)のである。

5. 4つの経営戦略とS I S

情報資源の価値増殖を図り、戦略的資源としての機能を強化していくためには、2つの戦略アプローチだけでは、不十分である。図3に示すように、事業レベルの戦略、事業間レベルの戦略、企業全体の企業戦略、企業グループ全体のグループ戦略の4つのレベルの戦略を、有機的に結合していくことが不可欠となる[1]。それぞれの内容と課題を簡単に説明しよう。

5.1 事業持続化の戦略とS I S

この戦略は、特定の事業戦略を発展させていくために、顧客サービスの持続的向上を支援するためのものである。すなわち、事業を支える新商品や新規サービスの投入と市場シェアの持続的維持をめざすために、S I S支援を行なおうとするものである。S I Sの開発・強化は、市場の求めるタイミングにあわせて実施されなければならない。ライバル他社によるS I S強化に対して、決して遅れをとってはならない。従来の開発体制との違いがここにある。市場対応型の開発体制が重要であり、開発のスピードが競争優位の鍵を握っている。

5.2 事業複合化の戦略とS I S

この戦略は、S I Sにより、複数の事業戦略を支援しシナジー効果を追求することをめざしたものである。先

の戦略が事業内戦略であるのに対して、これは事業間戦略である。この戦略では、既存事業と新規事業とのバランスが課題となる。既存事業の活性化はリスクは少ない代わりに、将来性に問題をかかえている。新規事業は先行投資が大きくリスクが大きい。その代り、将来性がある。既存事業の活性化により事業収益を確保し、それによって、新規事業が自立できるまでの先行投資負担をカバーさせていくという役割が、S I Sに求められている。

5.3 事業統合化の戦略とS I S

事業複合化戦略の最終目標は、企業全体の事業再編成へとつながっているはずである。しかし、事業の複合化戦略は、ややもすれば場当り的な事業の継ぎ足しになってしまい、経営全体からみた場合、必ずしも最適な事業編成にはならない危険性がある。

ある時点で、全社的な経営戦略を再構築し、それにもとづいて、事業の再編成に取り組む必要がある。そのため、多くの企業が総合戦略を策定しC I (コーポレート・アイデンティティ) に取り組んでいる。ここでのS I Sには、新しい全社的な経営戦略を支える情報基盤としての役割が要求される。金融機関の第3次オンライン・システムに求められた役割はここにあるといえる。

5.4 グループ連結化の戦略とS I S

加速度の時代という変化の激しい時代は、一企業だけでなく、企業グループ全体で既存事業の活性化と新規事業機会の追求に努め、事業間のシナジー効果を追求しなければならない。たとえば、ダイエーグループや西友グループは、小売業から総合生活産業への飛躍をめざして、企業グループ全体を結びつける基幹ネットワークを構築している。さらに、情報ネットワーク化時代には、企業グループとして、情報システム構築力の強化を図る必要がある。野村証券グループにおける野村総合研究所と野村コンピュータの合併の狙いは、ここにあるといえる。

参 考 文 献

- [1] 根本忠明, 戦略的情報システム, 東洋経済新報社, 平成2年
- [2] 根本忠明, 「加速度の時代におけるS I S 連載: ①~⑩」, Computer Report, 1990. 3月~12月号
- [3] 根本忠明, 「S I Sにおける情報戦略の概念」, Computer Report, 1989. 3月号
- [4] 根本忠明, 「経営戦略を支える情報システムに求められる条件」, 日経コンピュータ, 1987. 7. 6号

新時代のコンピュータ総合誌

Computer Today

1月号/15日発売/定価930円

Mac

—その魅力のすべて

Macintoshの思想	芝野耕司
Macガイド: 何からどう始めたらよいか	関 純男
Macのネットワーク	大藤和仁
Unixユーザが初めてMacを使うとき	鈴木正人
Macプログラミングのポイントと実際	鈴木正人
「Color Magician」のプログラミング	小池邦人・松田純一

〈新連載〉

プログラミングとロジシャン	野崎昭弘
MS-DOSシェルプログラムの技法	木下 恂
Cの高速コーディング	太田昌孝
アセンブラ入門	五井 浩

月刊誌

数 理 科 学

12月号/発売中/定価980円

結び目・絡み目

新しい世界をひらく理論と応用

結び目理論とは	村杉邦男
結び目の半順序	谷山公規
結び目の対称性	作間 誠
空間グラフ上の結び目と絡み目	鈴木晋一
結び目解消操作	中西康剛
結び目のトンネル	森元勤治
特異点の局所的トポロジー	福田拓生
力学系と結び目・絡み目	松岡 隆
統計力学と結び目不変量	出口哲生・和達三樹他

■最新刊

好評発売中

CGによるパソコン入門

芹沢正三著/A5/定価2266円

▶価格表示は、税込み価格となっています。

サイエンス社

東京都千代田区神田須田町2-4 安部徳ビル

☎03(256)1091 振替 東京7-2387