

【書評】

上村 孝樹 著

## S I S の 実 際

日本経済新聞社 1991年4月刊 定価750円

著者の上村孝樹氏は、日経コンピュータの副編集長。情報システムの分野では、日本のジャーナリズムを代表する人物として知られている。その明快で、かつ迫力ある講演をOR企業サロンで聞かれた方も多いはず。

本書は、その上村氏の弁舌力をそのまま文字にしたような本である。ジャーナリストの著書ということで、実践的な内容となっているのは当然としても、理論的な示唆も決して少なくない。「1粒で2度おいしい」といったような本である。

S I S ということばを世に送りだしたとされるチャールズ・ワイズマンは、これを「企業の競争戦略」との関連で論じた。本書は、ワイズマン流の議論をある部分継承しつつ、システム競争に関する「業界間の比較」を新たに試みている。そのような視点は、業界の規制状況とシステム競争との関連、といった議論に典型的に見られる。

本書の構成は以下のとおりである。

第1章 S I S を「経営戦略として構築・運用される情報システム」と定義し、その効果として、大幅な経営効率化、サービス・製品の差別化、顧客・取引先との関係強化、商圏の拡大の4つをあげている。実務家の読者は、「S I S は業界ビジネス構造を変革させ、競争条件を変える恐ろしさがあります」のコピーに、どきどきさせられるはず。

第2章 まず、S I S 競争のプロセスが、先行企業が競争優位を獲得する第1フェーズ、業界全体で競争する第2フェーズ、他業界に影響がおよぶ第3フェーズとモデル化されている。そして、S I S 競争を進展させる条件として、業務自由度が高いこと、商品の差別化度が低いこと、顧客ニーズへの対応が強く求められていること、規制緩和が進んでいることの4つを指摘している。また、第2フェーズにおける対応が企業の命運を握っているとし、具体的には、適切な連携、組織づくり、マネジメント上の改革を行なうべきとしている。この章以降、具体的な企業の名前が続々登場する。著者上村氏のことを知らない読者でも、本書の主張の裏側に著者自身が足で稼いだ膨大な調査データがあることに気づくはず

である。

第3章 S I S のねらいについて述べている。自社単独の場合は、大幅な経営効率化、サービス・製品の差別化、商圏の拡大、取引先との関係強化・顧客の囲い込み、新規事業の創出をS I S でねらえるという。共同化によるS I S の戦略には、オープン・同業連携、オープン異業連携、クローズ・同業連携、クローズ・異業連携があるとしている。単独S I S の事例が、何のためにS I S を導入するかのまさに「ねらい」を基準に論じられているのに対し、共同化S I S の方は連携の「タイプ」を切口として書き進められており、読み手としては頭の切り替えが必要である。

第4章 まず、失敗のポイントとして、経営戦略の失敗、情報技術適用上の失敗、運用上の失敗、その他をあげている。次に、成功のポイントとして、本業の確実な支援、取引相手への気配り、人間によるサポート、変更・拡張の容易さをあげている。最後に、構築にあたって、どの段階ではどのようなことに留意すべきかについて言及している。

気になった点は次の2つ。

1つは、各章がそれぞれ「日経コンピュータ」の特集記事をもとにしているために、1冊の本としてのまとまりに欠けることである。「寄せ集め」的な感じがぬぐいきれない。全体としての一貫性が欲しかった。

第2点として、自社の価値活動と供給者の価値活動のリンケージが「価値連鎖」であるという解釈には、少々無理があるような気がする。ポーターのいう「価値連鎖」は、本来は、主活動と支援活動からなる価値活動の総体をさしている。

しかし、本書は実務家にとっても、研究者にとっても示唆に富む内容になっており、一読の価値があることは疑いない。  
(東京大学：白石 弘幸)