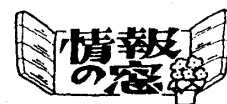


第54回シンポジウムルポ

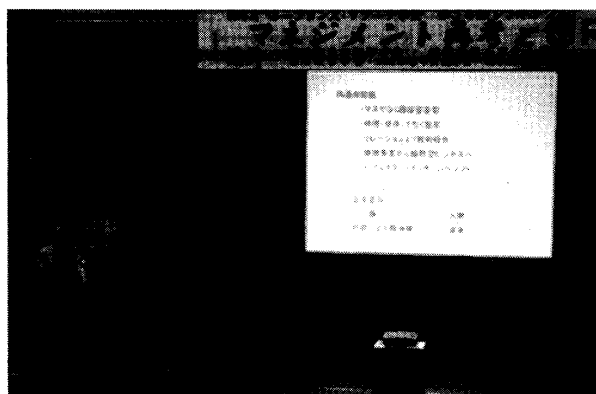


木庭 淳 (兵庫県立大学)

平成17年9月13日、第54回シンポジウムが開催された。今回のシンポジウムは「マネジメント再考とOR」というテーマで、天候にも非常に恵まれ、明石海峡大橋が見渡せる神戸学院大学において多数の参加者を集めて、「この20数年間での情勢の変化を踏まえ、マネジメントに焦点をあてた上で、ORに何かできるのかについて再考したい」と実行委員長の三道弘明氏(神戸学院大学)の挨拶で始まった。以下に、4件の講演内容を紹介したい。

野村淳二氏(松下電工株)の講演「研究開発のマネジメント」は、社会構造として総人口は2006年をピークに右肩下がりになるという前提の下で、事業をいかに展開していくべきかについて新事業の事例中心のお話であった。R&D(Research & Development)マネジメントでは研究と開発は全然方法が異なり、企画の段階から事業として軌道に乗せるまでに様々なファクターを考慮しなければならない。企業が技術立社として存続していくためには、いかにタイムリーにしかも永久に新規商品を作り出すかがポイントとなる。氏は過去経験された新事業について、電気カミソリ、バーチャルリアリティ、ユビキタス市場を例にとりて分かりやすく解説された。このうちバーチャルリアリティについては1990年ごろから研究を始めて2000年以降に商品化。バリエーションとして乗馬療法システム、ロボット遠隔操作、システムキッチンVRシステム、サイバードームなどがある。次にユビキタス市場についてはEMITという様々なプロトコルに対応するシステム開発をしており、ホームシステム、火災・盗難などのセキュリティに応用できることを示された。

R&Dマネジメントではスキルだけではだめで、知識ベースとスキルベースの融合が必要であり、これに成功するためには途中売れなくても長い間継続することが基礎となっている。またうまく製品化に結びつかなかった例は成功した例の10倍以上あることを話され、このマネジメントがいかに難しいかをお教えいただいた。



発表風景

中川義之氏(キヤノンシステムソリューションズ株)の講演「生産のマネジメント—その『狙ってきたもの、狙うべきもの』—」は、「生産」に焦点を当ててマネジメントを考察したものである。生産のマネジメントとは、生産プロセスにおいて与えられた制約のもとで最小のコストで製品を作り出すように、管理・統制をすることと定義される。この概念は従来の生産管理に経営的な視点を付加したものと考えられる。氏はまずこれまでに考えられた生産方式のモデルを紹介し、それらについて解説された。すなわち、テーラーの生産管理方式(効率とコスト概念)、フォード生産方式(専門分業化、ベルトコンベア方式)、GMの生産方式(多品種少量生産方式)、トヨタ生産方式(無駄の排除)である。そして生産マネジメントの目的として、高品質(Q)のものをタイミングよく(D)、最小のコスト(C)で作りに出すこととし、生産マネジメントを実現するための手法として、需要予測、在庫管理、生産計画、計測・監視、分析、コンピュータライゼーションを挙げられた。結論として、これからのマネジメントにおいては今後の世の中の変化(例えば中国経済の影響、環境破壊)があったとしても、その本質であるQCDの追求と柔軟・即時性は不変であること、しかしグローバル化に伴う環境の変化には対応すべきであるとの趣旨であった。

中島望氏(大阪大学)の講演「マーケティングのマネジメント」では、マーケティングについてOR研究

者が興味を持つよう、丁寧な解説があった。歴史的な流れとしては、最初は物を売るのが目的であったものが、しだいに顧客からの指摘などに学ぶというインタラクティブマーケティングが80年代以降常識となっている。

まず消費者の行動を理解する（消費者行動モデル）ことについて、1969年のHoward-Sheth Modelでは心理学的な側面を考察し、人間が外部からの影響（インプット）を受けた後どんな行動（アウトプット）をとるかということに関し、このインプットとアウトプットの間が知覚構成概念と学習構成概念で構成されているとしたこと。また1995年のEngel-Blackwell-Miniard Modelでは消費者のより積極的なアクションをモデル化しているとの説明があった。さらに製品（Product）、価格（Price）、販売促進（Promotion）、流通（Place）という4つのPをマーケティング刺激として顧客に与えても、個人によって反応が異なる。例えば価格への反応として購買上限やブランドや値引きなどの消費者の持つパラメータでグループ化するとき、どうやってパラメータを推定するか。このあたりのテーマはベイズ的アプローチ、事前分布の選択などOR研究者の得意とする分野であると思われる。

次に製品で分類することについて、市場の競争構造分析をして、代替製品の位置づけを考えることができ、さらに製品ポジショニングのマップと消費者の嗜好モデルをつくり、動向を探ることができる。最後に、今後は新しいタイプのデータを得ることによって個人の識別をすることができ、オンラインショッピングのデータなどの利用によってOR研究者の活躍の場がマーケティング分野にもあるのではないかとのご示唆があった。

甲斐良隆氏（関西学院大学）の講演「金融のマネジメントーリスク管理と資本政策一」では、バブル崩壊以降最近の金融機関の状況を述べられ、今後の可能性についての議論があった。氏はまず結論として「不良債権がやっとな減少し始めたため後ろ向き対策はおそらくしなくてよくなったが、収益力向上の要素があるかどうかは疑問である」ことを述べられ、その理由とし

て、従来の銀行のビジネスモデルは限界に来ていることを挙げられた。すなわち日本の銀行は規制時代には金利一定の下、量的拡大を目指すことができたが、自由化後は不良債権処理をしなければならなかったこと。しかしながら利ざやや2001年より一貫して低下し、債権投資では超低金利で収入の絶対額が小さく、現在銀行がやっていることといえば経費の圧縮（店舗の統合・閉鎖、派遣社員・パートの雇用）だが、これとて限界に近いことを指摘された。

その上でこれから少しでも可能性のあることとしては、金融技術、新型ローン、デリバティブなどの手数料ビジネス、保険・証券などの新商品の販売を挙げて、マスでなく顧客密着型、受身でなく提案型、リレーションより技術優先、単独事業から提携型ビジネスへと変化していかなければ銀行の将来はないと強調された。

そしてBIS規制は92年から続いているが、徐々にリスクの定義が変わっていること。来年にはすべてのリスク（銀行の統合・合併、内部不正、テロ、戦争など）を含むオペレーショナルリスクを見積もり、それに対する自己資本率を維持せよとの規制が始まる。このリスクの見積もり方については3種類が提案され、それが測定できない銀行は損をすることになる。いくつかの銀行では単に損失結果だけでなく、原因データの分析も行われつつある。こういう発想は今までなかったことで、これからの銀行の戦略にとって非常にいいチャンスである。最後に、今まではミスはあってはならないものであり、予想できないものとしていたが、今後はミスというものは起こりえるものであるとするように変わっていく可能性があるとの指摘で講演を終えられた。

今回のシンポジウムは実際に企業の最前線でご活躍中の方と大学で専門的に分析されている方を共に講師として招いたものであり、マネジメントというテーマについて様々な角度から学ぶことのできるまたとない機会であった。聴衆として参加された方にはいささか過食気味なぐらいの満足感を覚えられたのではないだろうか。