

平成 17 年度第 1 回 OR 企業フォーラム報告

●テーマ：「私の実践経営システム(?)論—SCM 基幹業務と商品開発業務を通じて—」

講師 サントリーロジスティクス株式会社 取締役会長 橋本忠夫氏

●テーマ：「放送・通信連携の現状と将来—未来の放送はどうなるのか—」

講師 NHK 放送技術研究所 所長 榎並和雅氏

さる 1 月 23 日(月)に、学士会館(神田)において平成 17 年度 OR 企業フォーラムが開催された。今回はゲストスピーカーにお二人の方をお迎えしたため、開始時間を午後 2 時 30 分と早めにしたにも関わらず、参加者は大学・企業合わせて約 40 名に上った。中野コーディネーターの挨拶の後、企業フォーラムが開始された。

最初の講演は、サントリーロジスティクス株式会社取締役会長の橋本忠夫氏から「私の実践経営システム(?)論—SCM 基幹業務と商品開発業務を通じて—」と題して行われた。

まずは、企業の競争力を高めるためには現場でのオペレーション上で優位に立つこと(オペレーションアルエクセレンス)が重要であり、オペレーションを管理するモデルには日常管理活動、方針管理活動、リスク管理活動の三つがあると述べられた。日常管理活動としては、PDCA サイクルの中で実際には計画(Plan)を作成するのではなく標準(Standard)を作成する SDCA サイクルが重要であり、特に作成した標準が正しいかどうか、常に目的と合理性と適用範囲を明確にすべきという意見には非常に納得することができた。続いて、方針管理活動に話が移り、重点 5 項目として目的、納期、組織、予算、スケジュールを提示し、実務を「どういう状態になったら仕事は完了か」という線引きが弱いと指摘された。最後に、リス

ク管理活動として標準の徹底、再発防止、未然防止などを目的とした誰にでも分かりやすいマニュアルの作成、フェイルセーフの組込みなどを例として提示された。また、事故が発生した場合に、本来は事故の背景、各人の役割、環境条件などの原因究明を徹底的にしなければならないが、組織体質などの表面的な理由が取りあげられることで原因究明が放棄されがちだという指摘があり、確かに表面的な情報で納得してしまうことが多いと反省してしまった。

続いて、今後の経営の重点ポイントとして構想力の強化を挙げられた。まず、例として自社の事業に合った構想(ダイレクト通販)により成功をもたらした健康食品の例、さらには Dell 社のビジネスモデルなどを紹介された後で、話を大きく転換し、構想力を阻害する思考の一つとして階層思考を提示された。階層思考とは、定めた目標を階層構造のもと細分化していくものであるが、業務はスピーディーになるものの、真の革新・全体最適からは遠ざかる場合が多いとのことである。確かに階層構造はとかく近視眼的になり、自らの業務をこなすことで部分(自部署)最適は達成させるものの、実は全体(全社)最適ではないことが発生するうえに、物事を考える癖が欠如しアイデアが出てこなくなる。それを踏まえて、最後に個人が可能な限り構想しデザインをしたあとで内容を共有化することで全体最適に近づくという意見は非常に共感できるところであった。

最後に提案として、問題解決に際しての態度として(1)OR 手法を使って問題を解決する、(2)どんな手法を使ってでも問題を解決するか、いずれかの腹決めが必要であると述べられた。また、(1)は社内外で OR コンサルタントとして業務を行う汎用的人的資産、(2)は社内の人事異動に沿って様々な業務を行う組織特殊的人的資産とも述べられていた。

本講演は 1 時間半ほどで終了し、その後参加者から「サントリーロジスティクス社としての環境経営の取り組みは?」という質問に対し、橋本氏は「工場から





の運搬に関して他企業と統合した配車システムを構築することで空車率を減少することで対応している」と回答された。また、逆に橋本氏から「ORの定義は曖昧ではないか?」という率直な意見があり、梅沢氏より40周年記念長期計画での基本理念と、Operational ResearchとOperations Researchの違いに関して説明が行われた。

橋本氏は本講演の中で、経営の根幹は戦略から戦術、実行に至る一連のオペレーションであるが、ORはその中で戦術（最適化）が主たる活躍分野と述べていた。これは、現在のORの活躍分野はオペレーションの中で数量的部分のみに限定されているということを意味していることでもあり、それを意識したのかは定かではないが、社内で在庫削減・コスト削減のために使用したOR手法を敢えて15分で済ませ、残りの1時間自らが業務を通じて得たオペレーションに関する知見に焦点を当て説明をされることで、OR実務家は数量的のみならずオペレーション全般に通じるべきだというメッセージを発しているように感じられた。

続いての講演は、NHK放送技術研究所所長の榎並和雄氏から「放送・通信連携の現状と未来～未来の放送はどうなるのか～」と題して行われた。

まずは、デジタル放送の現状とその普及に向け説明が行われた。デジタル化の目的として、国のIT戦略、放送の高度化、周波数有効利用の三点があること、アナログ放送が2011年に終了すること、地上デジタル放送を安定に配信するための光ファイバー伝送、IP再送信などについての説明が行われたが、特に印象に残ったのは地上デジタル放送の整備局数とカバー率の関係であり、親局54局でカバー率79%，大規模・重要な中継局496局で15%，小規模中継局1,750局で残り6%と、まさにパレート図の代表例に当てはまっていた。先立っての橋本氏から売上金額1.4%にしかな

らない商品下位50品目は削減したという発言を受けた直後だったせいもあり、カバー率100%を満たすための投資を行わなければならないというインフラ産業と小売業との違いを感じた次第であった。

次に近未来の放送サービスが紹介された。例えば、いつでも自分が見たいシーンのみを見ることが可能なサーバー型放送サービス、携帯端末へのデジタル放送サービス（ワンセグ）、バスなどの移動体でのハイビジョン受信、高精度での字幕放送サービスなどがデモを交えて紹介が行われた。特にワンセグは放送のみが利点として普及当初は取りあげられるであろうが、緊急災害時に自動起動し見知らぬ場所でも避難所がすぐ分かるという優れものであり、放送が私たちの生活により密着していく、強いては私たちのライフスタイル自体が変わっていくのではと思わせるものであった。

最後に、未来の放送サービスと銘打ち、様々なサービスがデモにより紹介された。例えば、（愛・地球博に行った方はご存じかもしれないが）スーパーハイビジョン映像、シナリオを打ち込むのみでWebなどで番組が作れてしまうTV4U（TV for you）、アナウンサーが読んでいるようにしか思えない高品質な音声合成、さらには巻物を開くとテレビが見られてしまうフレキシブルディスプレイなど私たちが幼少の頃に夢としか思えなかった技術が既に実用化直前にまで来ていることに非常に驚いた。TV4Uなどは、いずれはインターネット上でブログのように普及するのではないかだろうか。

常に業務効率化とコスト削減を目的に業務に取り組まなければならないOR実務家として、ついこれらの技術に対して費用対効果を考えがちなものの、本講演の1時間半はそんなことは完全に忘れ、幼少時代、学生時代に友人達と語っていた未来のTVに関する夢が実現される素晴らしさと、社会人として日常業務の多忙さについて忘れない夢を持つことの重要性に改めて気づかせてくれた非常に有意義な講演であった。NHK放送技術研究所は年に一回（5月末に）一般公開されるとのことで、是非一度参加されることをお勧めしたい。

その後、ビール軽食を伴った懇談会に移り、時間があっという間に過ぎていったが、改めてOR企業フォーラムはOR実務家としての初心に立ち戻ることができる非常に価値のあるフォーラムであると感じた次第である。

（文責：研究普及委員 塩野直志）