

# 第29回シンポジウムレポート

神戸商科大学 有馬 昌宏, 辻 新六

京都大学で開催された平成5年度春季研究発表会の翌日、3月24日に第29回シンポジウムが「顧客満足と組織革新に挑む製造業の情報技術活用」をテーマに、会場を京都工芸繊維大学に移し、70名の参加者を得て開催された。オーガナイザーは「情報システムの戦略的活用」研究部会であり、今回のシンポジウムは過去3年間の研究活動を締括るものとして企画されたものである。

周知のように、情報技術をめぐっては、ネ・オ・ダ・マ（ネットワーク、オープン化、ダウンサイジング、マルチメディア）と呼ばれる新しい動きが見られるが、情報技術の進展とともにその活用の適用対象は拡大し、単なる後方支援のための道具あるいは合理化のための手段としてだけではなく、組織目標の体系の中に位置づけられた広範な意図をもって情報技術が活用されつつある。その1つが「顧客満足」のための情報技術の活用である。大量消費の時代は終わったといわれながらも、多くの消費財はレディ・メイドの生産が行なわれており、そのような状況のもとで情報技術を活用して顧客ニーズにいかにもマッチしたモノ作りを行なえるかが製造業にとっての今日的課題の1つとなっている。加えて、情報技術活用による情報のリアルタイム化や一元化、さらには個人の問題解決能力や創造能力の向上が組織の活性化、ひいては組織革新をもたらす可能性が指摘されている。

今回のシンポジウムの特徴は、以上のような視点からとらえられた情報技術の活用事例を事業推進責任者であるトップ管理者の方々に発表していただくという点にあったといえよう。

さて、井上一郎氏（京都産業大学）の司会のもと中野文平研究普及理事の挨拶で開会されたシンポジウムの内容であるが、最初の講演はシンポジウムの実行委員長を務めた辻新六（神戸商科大学）による「製造業における情報技術活用の新展開」についてであった。後の4つの具体的な事例発表を理論的な側面から位置づけるガイドとしての役割を有していたこの講演では、企業における情報技術の活用目的が、顧客指向の経営戦略と結びついたSIS（Sales Increasing System）、合理化・省力化を追求する内部指向のCRS（Cost Reduction System）、

問題解決能力の向上や創造性の発揮を通じて組織活性化をもたらす可能性を秘めたCSS（Creativity Support System）の3つに分類され、企業における情報技術活用を理解するためにはこれらの目的の重要性に注目すべきこと、ならびに現時点ではCSSとしての側面をもつ成功事例は多くはないが、今後は情報技術が個人個人の能力そして組織全体の能力を強化することに貢献しうる可能性をもっていることが指摘された。

ひきつづいて、4件の具体的な事例の紹介に入ったが、その第1は、日産自動車㈱取締役情報システム本部長である佐藤尚司氏による「お客さまへの納期回答、納期遵守を実現する生販統合システム—ANSWER—」という題目の講演であった。ANSWERは、顧客調査の結果から明らかとなった顧客の納期に関する不満解消を目的に、納期即答と納期遵守をテーマとして従来の10日に1度のロット受注・生産計画を「デイリー受注・デイリー生産」へと切り替え、グループ内企業別に分断されていた受注・生産・輸送・納車整備・域内輸送・納車の各情報をリンクする「パイプライン」によって顧客別の進捗管理を可能にする情報システムである。システムは情報システム部門主導で構築されたが、その過程でのシステムの必要性を企業グループ内に徹底するための周到な準備作業に関する努力、システム稼働後の情報共有による業務や組織へのインパクトなどが語られた。

昼食時間をはさんだ後、ナショナル自転車工業㈱取締役製造部長である吉田捷二氏による「1000万パターン2週間納品を可能にした自転車オーダーシステム」と題する講演で午後の部が始まった。成熟産業と位置づけられていた自転車産業において、付加価値の高いスポーツ車とマウンテンバイク車を対象として、打ち出された「自分だけのバイクを2週間で手に入れる」という顧客満足に関する明確なコンセプトの実現へと向けて、FAXを利用したダイレクト受注方式を採用し、CAD/CAMを活用するとともにバーコードを利用した1個流し生産システムを構築する一方で、生産システムでは熟練技術者を生かす工夫がなされていること、その結果として顧客満足が達成されていると同時に社内の活性化と人

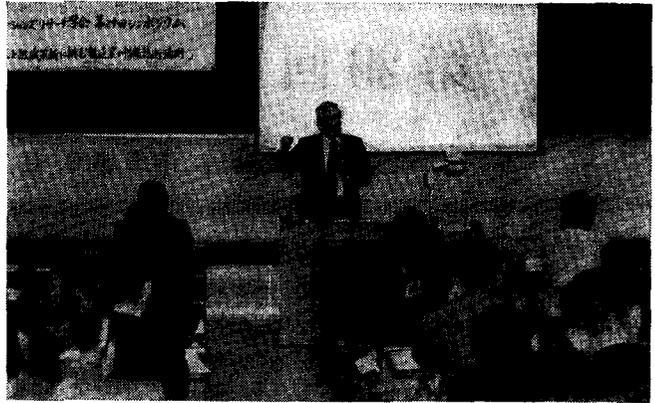
材の有効活用が図れたことなどがビデオによる現場の紹介も交えて示された。

つづいての講演は、メルポ紳士服特常勤監査役の槻木正次氏による「ストックレス、タイムレスを実現したアパレル産業の生販一体システム」についてであった。紹介されたのは、見込み製品である既製服を注文服化することによって顧客満足を達成するとともに差別化を図ることができるレディーメイド・オーダーシステムと呼ばれる生販一体システムであったが、槻木氏は、「ストックレス生産」というキーワードを用いて分業体制に伴う部門間での整合化と同期化の問題、すなわちモノと情報の流れの中に

存在する「よどみ」をいかに解消するかという観点からIE的手法を適応し、①工程に関しては「流れを作る」、②作業に関しては「流れをコントロールする」という方策を実現するモノ作りに挑戦した結果として従来の小品種中ロット生産体制から多品種1点生産体制が構築されたことを示された。

最後の講演は、松下電工㈱インフォメーションシステムセンター担当部長の井利昭夫氏によるもので、「VR、マルチ・メディア活用の顧客への提案システム」と題するテーマで行なわれた。この講演では、最先端技術の1つであるVR (Virtual Reality) 技術を応用した顧客満足支援ならびに営業所支援システムとしてのシステムキッチン製販統合システムがビデオを交えて紹介されたが、図面情報だけでは把握が困難な広さ感や使い勝手などのイメージを仮想空間内で疑似体験し、これを通じて商品仕様を決定するという側面でのVRの利用だけではなく、莫大なコストを要するカタログ作成に対してのHDTVを利用した静止画カタログ作成システム、ならびに現実感に欠けるVRを最新CGのリアルな表現技術を用いて補完するプレゼンテーション・システムも実物のアウトプットを回覧しながら平易な言葉で紹介され、これら3つのシステムとCIMとの統合によって製販一体化を図る構想が示された。

以上、10時30分より始まり16時30分に開催校の三宮信夫氏による閉会挨拶で終了した第29回シンポジウムの内容を紹介したが、今回のシンポジウムにおいて何よりも印象的であったのは、多くの障害を克服しながらの成功に裏づけられた自信にあふれた語り口による講演者の方々の発表の背後にうかがわれたトップ管理者の情報技術活用へ向けての強い意欲とリーダーシップであった。し



(シンポジウム風景)

かしながら、環境変化や組織の抵抗に直面して情報技術の導入目的が達成されていない事例が成功事例の背後に多く隠されていることもまた事実である。情報技術活用の成否は、目的と手段のマッチングにあるといわれている。真のニーズと目的を見誤ると、導入した情報技術も先端技術の単なるショールームに終わってしまう。製造業において情報技術の導入が成功するには、何よりも顧客のニーズの正確な把握と適切な目標の設定が不可欠であり、組織の全階層を巻き込んで目標の実現へと向けて挑戦していく企業風土を築き上げていくことに加えて、情報技術の限界の見極めと導入のタイミングも重要となる。今回のシンポジウムにおいてその一端を知ることができたが、今後もこのような機会が設けられることを期待して報告を終えたい。

---

## 会 合 記 録

5月10日(月) 庶務幹事会	6名
5月11日(火) 研究普及委員会	10名
5月12日(水) 国際委員会	11名
5月15日(土) 機関誌編集委員会	14名
5月18日(火) "	8名
5月18日(火) 企業サロン企画委員会	6名
5月20日(木) 理事会	15名
5月20日(木) 論文誌編集委員会	4名

---