

OR企業サロンとリエンジニアリング

梅沢 豊

1. はじめに

昨年の夏頃から、急激かつ広汎に高まりはじめた日本におけるビジネス・プロセス・リエンジニアリング（以下、リエンジニアリング、あるいは、BPRと略記）への関心は、年末に、M.ハマーとJ.チャンピーの共著[1]の翻訳『リエンジニアリング革命』（野中郁次郎監訳、日本経済新聞社）（以下、誤解の生じないかぎり、原書を単に、ハマーという）が出版されるにおよんで、1つのピークに達した。

多くの書店に「リエンジニアリング・コーナー」が特設され、続々と刊行されるリエンジニアリング関連の書物が、うずたかく積み重ねられていた。新聞や雑誌に掲載される解説記事も含めて、世の中、まさにリエンジニアリング関連の刊行物で満ちあふれていた。

リエンジニアリングに関して多数の著作が公刊されること自体は、結構なことである。しかし、表面的で浅薄な、あるいは、自前のコンサルティング手法にハマーの一部を勝手に摘み食いして付け加えただけの、「リエンジニアリング論」の氾濫は、読者に真の理解を与えないばかりか、かえって混乱を生じさせることになりかねない。事実、「あれこれ読めば読むほど、かえってわからなくなった」という声をよく聞く。

本稿では、オペレーションズ・リサーチの視点から、さらには、最近における日本オペレーションズ・リサーチ学会の1つの活動、OR企業サロンとの関連から、リエンジニアリングの源流およびその本質の実証的・体験的解明を試みる。

2. OR企業サロン

私事になって、いささか気がひけるが、リエンジニアリングを論じるにあたっての筆者の立場や経験を、まず明確にしておこう。その方が、以下で述べることの当否を、読者1人ひとりに、一層正確に判断してい

ただけると考えるからである。

筆者は、日本オペレーションズ・リサーチ学会OR企業サロンのコーディネーターとしての活動などを通じて、企業のオペレーション＝業務、の革新について事例研究を重ねてきた。OR企業サロンは、1992年度までは「情報化と戦略的事業展開」、93年度からは「業務革新（リエンジニアリング）とトップのリーダーシップ」という統一テーマに沿って、先進的な事業展開や業務革新を断行している企業のトップ経営者から直接話を聞き、それを材料に討論するという形の事例研究会である。

事例研究の対象企業の選定にあたっては、この6年間一貫して、「業務革新の先進事例」という基準を堅持してきた。全国各地で、毎年、平均8回程度の研究会を重ねてきたから、この間、研究対象として採り上げた先進事例数は、40件あまり、延べ参加者数は3000社、5000人に達している。

研究対象の中には、結果的に、現在リエンジニアリング関連でしばしば名前のあがる“最先端企業”とその経営者が、ほとんど含まれている。具体的には、東京製鐵社長・池谷正成氏、イトーヨーカ堂社長（元セブンイレブン・ジャパン社長）鈴木敏文氏、菱食社長・廣田正氏、日本精工顧問・細田正勝氏、アサヒビール・JR西日本名誉会長（元東洋工業（現マツダ）副社長）村井勉氏、花王副社長・渡邊正太郎氏、などである（氏名五十音順）。

これらのすぐれた経営者が、みずからの実践にもとづいて語る体験的戦略論、業務革新論から、研究会参加者は、まさに、ハーバード・ビジネス・スクール流のケース・スタディーさながらに、オペレーションズ・リサーチ、すなわち事業・業務の科学、の核心を学ぶことができた。

3. ハマーのリエンジニアリング

ハマーが昨年出版されて、米国でも、日本でも、非常に大きな反響を呼んでいる。筆者はハマー氏らとは無関係であった。完全に独立に、業務革新についての

研究活動を行なってきた。90年のハーバード・ビジネス・レビュー誌に掲載された「リエンジニアリング・ワーク」という論文に接した以外は、これまでハマー氏らがどんな活動を行なってきたのかも、十分には知らなかった。

それにもかかわらず、筆者はハマーに書かれていることの大部分をよく承知していた。なぜか、答えは簡単である。ハマーには、上記の日本オペレーションズ・リサーチ学会の事例研究会、OR企業サロンを通じて学んだ、日本の“エクセレント・カンパニー”の先進的な事業展開や業務革新に見られるのと全く同じ哲学や方法論が、体系的に述べられているからである。

後述するように、リエンジニアリングは、日本の“エクセレント・カンパニー”から仕事の進め方を教わったり、見習ったりしてビジネス・プロセス(BP)=仕事の流れ=業務、の革新に成功した米国企業の具体的事例の中から、編み出されたものである。

筆者は、これら米国企業が手本にした日本企業のトップ経営者から直接話しを聞いたり、現場を見学するなどして、先進的な日本企業の仕事の進め方について研究を進めてきた。ハマーに述べられている内容の大部分を承知していたとしても、何ら不思議はない。元は1つだからである。

昨年9月21日付けの日本経済新聞の「経済教室」で、「リエンジニアリングの源流は、日本企業にあり、したがって、米国のリエンジニアリング・ブームの日本への上陸は、プロセス重視の日本の経営の逆輸入である」旨を説いた。当初は、「まさか」との受けとめ方が支配的であったが、最近では、この“逆輸入”説が定説になりつつある。この点を誤解すると、リエンジニアリングの理解を、さらには、リエンジニアリングへの取り組み方を、根本的に誤るおそれがある。

ハマーは、本質的には、上述のように、日本の“エクセレント・カンパニー”で創始され、米国の一部企業にも導入されて効果をあげた、情報技術活用、顧客志向、プロセスベースの仕事の進め方やその背後にある経営理念を体系化し、米国企業再生への指針として提示した経営書である。この意味で、ハマーは完全にオリジナルな経営論ではない。それにもかかわらず、筆者は、ハマーを高く評価する。以下にその理由を述べる。

4. ハマーの評価

ハマーを高く評価する第1の理由は、英文の原著の

迫力、味わいの深さ、これぞ本物といった風格などによっている。ハマーは、まさに、第一級の経営書とってよからう。

日本語訳を読んで、「もう1つ、ピンとこない」という感想を持った人が多い。翻訳は、一部に不備な点が散見されはするが、概して良心的になされている。急を要する事情もあったのだろう。いずれ、より完全なものに修正されてゆくはずである。

問題は、必ずしも翻訳のよしあしではない。とにかく、1つの言語で書かれたものを、他の言語に移し変えることは難しい。とりわけ、ハマーのような書物は、どんなに巧く訳しても、日本語に移した途端に、あの迫力や味わいは消えてしまうだろう。

ハマーは、ひたすら米国民に向けて、「日本何するものぞ」とばかりに企業革命への奮起を呼びかけている。「企業革命宣言」という副題がすべてを物語っているように、これは米国民の心の琴線・ナショナリズムに訴えかけた愛国の書、「日本に追いつけ、追いこせ」のアジテーションの書である。しかし、実際は、筆者の意図とは裏腹に、ハマーは、国際的にもきわめて一般性・普遍性の高い内容になっている。

リエンジニアリングは、確かな歴史観に立脚した、奥行き深い企業革新論である。本来、そんなに容易に全貌がつかめるしろものではない。

ハマーは、このリエンジニアリングを、いろいろな角度・切り口から論じており、各章の内容や配列順序にも、かなりの工夫がほどこされている。全部を読み終ったときに、リエンジニアリングの理解が得られるよう、周到的配慮をもって全体が構成されている。あちらこちらを拾い読みした程度では、リエンジニアリングの全貌はとてども掴めない。ハマーの、一読しての解りにくさを批判するより、そのスケールの大きさをこそ評価すべきである。

どの企業であれ、その業務や組織は、多くの関係者が工夫に工夫を重ねて作り上げ改善してきたものである。程度の差こそあれ、どれもパレート最適に近い状態に達している。それを劇的に改善するような方策が、それほど簡単に見つかるはずがない。つまり、リエンジニアリングは、どう推進すべきか簡単にわかってしまうほど単純なものでは決してない。わずかな努力でわかってしまうようなものなら、とうにだれかが実践して、業務や組織を革新してしまっているはずである。

ハマーは、確かにわかりにくい。しかし、上述したように、苦勞してでも読む価値がある。最初から最後

まで、業務革新のための哲学や基本的概念、具体的方法論が満載されている。どれも、業務革新についての真理をついた記述ばかりである。それらすべてに読者自身が有機的連関を持たせるところまでハマーを読み込めれば、しめたものである。ハマーにはそのような奥行き深い発展性が内包されている。とにかく、第一級の経営書である。

もう1つ、ハマーを高く評価するわけがある。それは、筆者自身が行なってきた“コンサルティング”の体験に発している。

筆者は、これまで5年あまり、政府系金融機関の1つ、中小企業金融公庫の業務改善（当初はともかくも、最近に至って、これは業務革新のレベルにまで発展してきた）の指導を行なってきた [3]。

この機関が目ざしたのは、資金という資源の稀少性が、相対的に減少しつつある今日的情況下で、真の意味での政策金融の実をあげるために、業務を抜本的に再構築することであった。

具体的には、融資先の顧客がかかえている解決すべき課題までもが蓄積されている、業務用の総合顧客データベースを整備運用し、顧客の課題解決に資する有効事例の提供など、融資した（あるいは、これから融資する）資金を活かすための、高度で多面的な情報提供業務を創設し、これと従来からの融資業務を統合して、これからの時代に合った新しい中小公庫業務を開発し、徹底した顧客志向の政策金融の推進をめざして、全国各支店の営業担当者全員が、それを強力に遂行する体制を築きあげた。

従来、中小公庫では、融資を主体とする一元的な業務展開がなされてきた。比較的最近になって、情報提供業務を専門に行なうスタッフ部門が設置されて、それなりに積極的な情報提供活動を志向し続けてはきたものの、公式的には、あくまでも融資主体の業務運営であった。

それを、上述のように大改革することに成功した。これは、CI活動にまでさかのぼる、まさに抜本的な業務革新である。これに伴い、人材育成制度や業績評価方式、業務推進機構などの改革・改善も検討・実施段階に入っている。

公的機関が、他からの強制なしに、自力でこれほどの大改革を断行し、今まさに、その実施のための体制を着々と整備する段階にまで到達しえたことは、特筆に値しよう。

筆者は、側面から、この公的金融機関の業務革新へ

の懸命の努力の一部始終を見守ってきた。また、本部の関連部門ばかりでなく、地方の支店にもたびたび向かい、文字どおりトップから新人まで、中小公庫のあらゆる階層・立場の人々と、できるかぎり緊密に接触し、現場の生の声に耳を傾けたり、意見交換を行ったりしてきた。

これらを通じて、本格的な業務革新を遂行するのがいかに困難なことを、骨の髄まで知らされた。一方、その困難に果敢に挑戦し、それをみごとに克服して業務革新に成功したときに得られる効果の物凄さも、現に実感している。

結果として、中小公庫に対する、この“コンサルティング”は、主にOR企業サロンでの日本の“エクセレント・カンパニー”の事例研究から筆者が得た、業務革新に関する理論的枠組みを現実に適用して、その妥当性を検証する場となった。また、単なる机上の空論の域を超えた「業務革新論」を、実践的に構築する実証研究の場ともなった。

結論的には、業務革新に関する筆者の基本的認識や理論的枠組みの正当性・妥当性が、この政府系金融機関での長期にわたる厳しいテストを通じて、一応証明されたと考えている。

ハマーには、中小公庫が試みて成功したこと、つまり、筆者が日本企業の先進的事例の実証研究を通じて学び、この公的機関が現実に適用した、業務革新に関する哲学や基本的枠組みと、ほとんど同じことが書かれている。

ハマーも明言しているように、これに従えば必ずリエンジニアリングに成功するといった「5原理」や「7原則」は存在しない。しかし、一般論として、リエンジニアリングの本質を明らかにするとか、諸属性を検討することは、もちろん可能である。

このような一般論のレベルにおいて、中小公庫の業務革新から得られた教訓や知見の大部分は、じつは、ハマーにもきちんと述べられている。そればかりではない。ハマーに記述されていることの大部分は、中小公庫の業務革新の過程で、実際に試みられたり、付随的に生じたりしている。中小公庫の業務革新の具体的な展開と、ハマーに記述されていることとのあまりにも見事な一致は、まさに驚嘆の一語につきる。

上述のように、筆者は、ハマー氏らとは、全く独立に、事実上同じ方向を志向してきた。リエンジニアリングという名称は、最近になってハマー氏らが創作して命名したものであり、中小公庫には、つい最近まで、

「リエンジニアリングを実践している」という意識は全くなかった。ただひたすら、業務の改善あるいは革新をめざしてきた。しかし、具体的な実践の中身は、ハマーの内容と信じがたいほど酷似したものであった。そして、中小公庫の「リエンジニアリング」は、現在、成功裡に進行中である。

以上が、ハマーを筆者が全面的に支持し、高く評価

する第2の理由である。

5. 業務か、情報システムか

中小公庫が志向してきた業務革新が、ハマーのリエンジニアリングの線に結果的に沿っていたのはなぜか。上述のように、元が1つだったからである。中小公庫以外にも、この間、結果的にはまさにリエンジニアリ

表1 OR企業サロンの歩み (1988~1989年度)

| 88年度 | テーマとゲストスピーカー | 要旨 |
|-------|---|---|
| 9/13 | SIS (戦略的情報システム) -その虚像と実像- 東京大学経済学部教授 土屋守章 氏 | SISの成功・失敗の諸事例から、SISの可能性と限界を探る。 |
| 10/11 | 流通と情報戦略 ファルマ(株)顧問 松田康之 氏 | ファルマ創設以来の経験を踏まえ、流通における情報システムはいかにあるべきかについて語る。 |
| 11/1 | 花王の情報化はなにをめざすか 花王(株)副社長 渡邊正太郎 氏 | 花王の先進的情報化戦略に関し、その思想・展開過程・将来構想等について語る。 |
| 12/13 | 新日鉄のエキサイティングな挑戦 -複合経営の確立をめざして- 新日本製鉄(株)副社長 山根眞樹生 氏 | 新日鉄の情報通信産業分野への大規模、かつ本格的進出に関して、その事業哲学・戦略・参入方式等について紹介する。 |
| 1/17 | 二つのSIS 日経コンピュータ 副編集長 上村孝樹 氏 | 戦略的情報システム(SIS)と、システム・インテグレーション・サービス(SIS)の有機的結合を重視する観点から、情報システムの戦略的活用の事例と考え方を説明する。 |
| 89年度 | テーマとゲストスピーカー | 要旨 |
| 7/19 | 情報戦略四半世紀の歩み -MISからSISへ- (株)鉄道総合技術研究所 理事長 尾関雅則 氏 | 1960年代後半に喧伝されたMISからDSSなどを経て今日のSISに至るまで、コンピュータの経営と経営戦略はどのように変わって来たか、また将来への展望はどうか、について語る。 |
| 9/12 | 三洋証券の情報戦略 -情報資源を経営に生かすには- 三洋証券(株)社長 土屋陽一 氏 | 激しい経営環境の変化の中にあって、コンピュータを効率的に活用することにより如何に他社と戦っていくか、そのサバイバル戦略を紹介する。 |
| 10/12 | 花王の情報化はなにをめざすか 大阪 花王(株)副社長 渡邊正太郎 氏 | 花王の先進的情報化戦略に関し、その思想・展開過程・将来構想等について、語る。 |
| 11/7 | 日本精工のQCD対策システム -MAGMAの狙いとする世界- 日本精工(株)副社長 細田正勝 氏 | 製造工業のこれからのあり方へ向けた一つのステップとして、日本精工が何を狙い、どのような経緯でMAGMAを構築したか、今後何を考えなければならないか、を語る。 |
| 12/5 | 経営革新への挑戦 -セブン-イレブン・ジャパン- (株)セブン-イレブン・ジャパン 代表取締役 鈴木敏文 氏 | 生活者のニーズを絶えず創造し続ける新しいコンビニエンスストアを、ソフトウェアビジネスとして位置づけ、その戦略を説く。 |
| 1/18 | 激変する金融界と情報システム -大規模情報システムの課題- (株)金融情報システムセンター 理事長 清水 汪 氏 | 激変する金融環境の下で進む情報化・システム化により今どのような問題が生じているのか、その取り組むべき課題は何か、を語る。 |
| 2/20 | 中小企業の情報戦略 日経コンピュータ 副編集長 上村孝樹 氏 | SISを積極果敢に構築し運用している先進企業の事例を通して、中小企業の積極戦略の在り方を探る。 |

ングそのものを実践してきた、すぐれた企業は、KOAや菱食など、日本にも数多く存在している。

しかし、同時に、見落としてはならないことがある。リエンジニアリングの源流となった、70年代後半から80年代前半にかけての日本の“エクセレント・カンパニー”を同じく手本にしなが、圧倒的に多くの日本企業は、その後、ひたすら情報戦略のみを志向していたかのように、過大な情報化投資に走っていったことである。

これは、まさに、SIS(戦略情報システム)、CIM(コンピュータによる統合生産)華やかなりしころの出来事であった。そして、バブル崩壊の時期に運悪く遭遇したこともあって、これらの企業のほとんどは、その過大な情報化投資を維持しきれず、無惨な撤退をよぎなくされた。

このことは何を意味しているのか。あの日本の“エクセレント・カンパニー”の先進的事例からリエンジニアリングまでの道は、必ずしも一本道ではなかったということである。

本稿におけるこれまでの記述が、読者に、OR企業サロンは最初から一貫して業務革新に照準を定めてきたとの印象を与えたとしたら、多少の修正を要する。SISやCIMを指向していた時期が確かにあった。1988年度以降のOR企業サロンの展開過程を総括する表を一目すれば明らかなように、90年度までは、SISが各回のテーマあるいは副題の中にしばしば現われる。筆者自身、SISをオペレーションズ・リサーチの有望な発展領域として想定したこともあった。

花王やセブン・イレブン・ジャパン、日本精工などは、当時から、すぐれた情報技術の活用を行っていた。「SIS先進企業」ともてはやされていた。OR企業サロンでも、これらの企業の情報技術の先端的活用事例にも注目していた。

しかし、すでにあの当時から、花王の情報化戦略に関連させつつ、渡邊副社長は、業務と情報システムとは不即不離の関係にあると強調しておられたし、日本精工のMAGMAシステムの構築に例を引きつつ、細田副社長は、職務権限の抜本的見直しなくしては情報シ

表2 OR企業サロンの歩み (1990~1991年度)

| 90年度 | テーマとゲストスピーカー | 要 旨 |
|--------------|---|--|
| 7/26 | 味の素の情報化をめざすもの 味の素(株)常務取締役 伊藤謙吉 氏 | 味の素の情報化の展開過程、課題、将来構想につき人・技術進歩・業務改善の視点より語る。 |
| 9/6 | 経営雑感—企業の活性化について— 西日本旅客鉄道(株)会長・ アサヒビール(株)会長 村井 勉 氏 | 住友銀行・東洋工業(現マツダ)・アサヒビール・JR西日本各社の経営から企業の活性化戦略について語る。 |
| 10/11 大阪 | 日本精工のMAGMAの狙い 日本精工(株)顧問 エヌケーエクサ土地建物(株) 社長 細田正勝 氏 | 製造業のこれからのあり方へ向けた一つのステップとして、日本精工が何を狙い、どのような経緯でMAGMAを構築したか、今後何を考えなければならないかを語る。 |
| 11/8 | 再春館のインテリジェント・ テレマーケティングについて (株)再春館製菓所 代表取締役社長 西川通子 氏 | 6年間で売り上げ100億円を突破した再春館製菓の「顧客満足システム」(生販一体型のインテリジェント・テレマーケティング・システム)を紹介する。 |
| 11/26 北九州 | 花王の情報化はなにをめざすか 花王(株)副社長 渡邊正太郎 氏 | 花王の先進的情報化戦略に関し、その思想・展開過程・将来構想等について語る。 |
| 12/6 | 物流による競争力の構築 トヨーサッシ(株) 副社長 潮田洋一郎 氏 | 多品種少量生産の建築資材を即納することによって築いたトヨーサッシの競争優位について語る。 |
| 1/10 | トヨタの情報システム トヨタ自動車(株) 常務取締役・ 東京支店長 隅部英一 氏 | JUST IN TIMEで世界に知られるトヨタの情報戦略とシステムについての実状を語る。 |
| 2/7 | 金利自由化(93)に向けての 金融関連業界の取り組み 日経コンピュータ 副編集長 上村孝樹 氏 | 顧客情報データベース活用による営業支援と採算管理の融合化の最新動向を探る。 |

| 91年度 | テーマとゲストスピーカー | 要 旨 |
|-------------|---|--|
| 5/7 福岡 | 味の素の情報化のめざすもの 味の素(株)常務取締役 伊藤謙吉 氏 | 味の素の情報化の展開過程、課題、将来構想につき人・技術進歩・業務改善の視点より語る。 |
| 6/5 | 宅配業における物流情報ネットワーク ヤマト運輸(株) 取締役事務改善部長 関田 孝 氏 | クロネコ「宅急便」を例として情報システム①考え方、②実例、③効果、④課題、について述べる。 |
| 7/5 大阪 | ソフト化時代の経営戦略 任天堂(株) 社長 山内 溥 氏 | 世界的ヒット商品を市場に送り続けている任天堂のトップ経営者が、ハードとの対比におけるソフトの考え方を中心にその経営戦略を語る。 |
| 7/30 | 国際化時代におけるヤオハンの経営戦略 国際流通グループヤオハン 代表 和田一夫 氏 | 90年香港に総本部を移転、グループ全体を統括、華僑人脈とM&A戦略、97年中国返還問題等を話題にする。 |
| 9/19 | 21世紀を展望するコンピュータ経営 松下電工(株)社長 三好俊夫 氏 | 一貫して企画部門を歩んできたトップがこれからのコンピュータ経営について語る。 |
| 9/27 札幌 | SISの考え方とその実例 日経コンピュータ 副編集長 上村孝樹 氏 | SISの発展過程についてレビューと展開を与えた上で、代表的な具体例を解説する。 |
| 10/4 広島 | 経営雑感－企業の活性化について－ 西日本旅客鉄道(株)会長・ アサヒビール(株)会長 村井 勉 氏 | 住友銀行・東洋工業（現マツダ）・アサヒビール・JR西日本各社の経営から、企業の活性化戦略について語る。 |
| 10/15 大阪 | 再春館のインテリジェント・ テレマーケティングについて (株)再春館製菓所 代表取締役社長 西川通子 氏 | 6年間で売り上げ100億円を突破した再春館製菓の「顧客満足度システム」(生販一体型のインテリジェント・テレマーケティング・システム)を紹介する。 |
| 11/12 | オムロンの情報武装化と事業展開戦略 オムロン(株) 副会長 立石信雄 氏 | 長期ビジョンの「ゴールデン90 s」実現に向けてユーザとしての情報武装化戦略およびメーカとしての事業展開戦略について語る。 |
| 12/6 | サンリットの情報創出経営について (株)サンリット産業 社長 小池俊二 氏 | 情報化10ヵ年計画に従いVAN・CIM等のサブシステムを集成したトータルネットワーク・システムについて紹介する。 |
| 1/28 | セコムにおける情報化戦略と事業革新 セコム(株) 常務取締役 木村昌平 氏 | 「サービスのシステム化」を事業コンセプトとするセコムにとって情報化戦略は即ち事業戦略そのものであった。その経験を通じてSISとは何か述べる。 |
| 3/16 | ネットワーク型組織をめざして NTTデータ通信(株) 取締役経営企画部長 立花佑介 氏 | 多様化、高度化するユーザの情報システム化ニーズに柔軟に対応するための組織運営、情報の距離ゼロ化について語る。 |

システムは効果を発揮しえず、本当にむずかしいのは、情報システム構築よりも職務権限見直しであると説いておられた。

これらの指摘は、戦略と業務と情報システムの三者をいかに関係づけるべきかについての根本的問題提起でもあった。戦略の遂行をめざして事業を展開する際に、業務と情報システムは不即不離、表裏一体であるとしても、両者の関係は必ずしも完全に対称ではないからである。

80年代の終りから90年代はじめにかけて、世間の関心は、これら二者のうちでは、圧倒的に情報システ

ムに傾斜していた。ダウンサイジング、ネットワーク化などの情報技術が急速に発達し、これら進んだ情報技術の戦略的活用を唱えるSISやCIMに、人々は注目していた。経営情報関連の学会も活発な活動を行っていた。

しかし筆者は、二者の間で多少の右往左往をした末に、戦略遂行の手段としては、業務が主、情報システムが従であると確信するに至った。また、オペレーションズ(事業・業務)を固有の研究対象とするオペレーションズ・リサーチにとっては、この領域における主たる研究テーマは、当然、戦略的な業務設計や業務運

営の問題でなければならないと考えるに至った。OR企業サロンも、SIS、CIMを離れて、統一テーマである戦略的事業展開の事例研究に回帰した。90年の春のことであった。

なぜ、業務が主で、情報システムが従なのか。これは、OR企業サロンが追究した路線が結果的にBPRにまで発展しえたか、SISあるいはCIMにとどまったかを決定づけた重大な進路選択の問題であって、これを主題にいくつもの論文が書けるほどの大きな問題である [2]。ここでは、紙幅の関係で、主要なポイントのうちの2点だけについて、その概要を略記するにとどめる。

第1に、情報システムは、使われ方によって、いかようにも機能するものであるから、情報システム自体の戦略性を問題にしても、あまり意味がない。情報が

どこから提供され、どこでどう利用され、また、どう更新されていくのか、といったことが、日常業務上で明確に規定され実行されないかぎり、情報システムはまともに機能しえないばかりでなく、情報の正確さ、鮮度が保てなくなり、自動的に崩壊してしまうことすら珍しくないからである。戦略が遂行されるのは、あくまで事業・業務の展開を通じてであり、情報システムは、その事業や業務の遂行を支援する手段でしかない。

第2に、近年、費用対効果も含め情報技術が長足の進歩をとげたために、人間の能力に制約される業務革新の自由度・可能性に比べ、情報技術の能力に制約される情報システム革新の自由度・可能性が大幅にアップした。その結果、第1の部分でも述べたように、情報システムの抜本的な革新に業務が追従しえないケー

表3 OR企業サロンの歩み (1992~1993年度)

| 92年度 | テーマとゲストスピーカー | 要 旨 |
|--------------|--|--|
| 6/25 | キヤノンにおける共生戦略の展開 キヤノン(株) 代表取締役社長 山路敬三 氏 | 21世紀に10兆円企業をめざすキヤノンの基本戦略は共生である。すべてを統合したキヤノンの企業活動について語る。 |
| 10/2 札幌 | 経営雑感—企業の活性化について— 西日本旅客鉄道(株)・アサヒビール(株) 取締役相談役名誉会長 村井 勉 氏 | 住友銀行・東洋工業(現マツダ)・アサヒビール・JR西日本各社の経営から、企業の活性化戦略について語る。 |
| 10/26 | the 0123アートコーポレーションの 目指すもの アートコーポレーション(株) 代表取締役社長 寺田千代乃 氏 | 「0123」のブランドで「引越」を事業として確立し、数々の新しいサービスを創り出して来た女性経営者が、夢のある経営について語る。 |
| 11/16 | スーパーマーケット業態確立のための システムズ・アプローチについて サミット(株) 代表取締役副社長 荒井伸也 氏 | スーパーマーケットの社会的機能を明確に規定し、その状態に向けてシステム開発をすることにより、サミット(株)は経営危機を克服して成長企業に変貌した。その戦略と今日の課題について語る。 |
| 11/26 名古屋 | グローバル企業における経営戦略と 情報化について 横河・ヒューレット・パカード(株) 代表取締役社長 笹岡健三 氏 | グローバルな活動をしている企業の直面する経営課題と、情報化をふくむ経営戦略について、HP社の事例に基づいて論説する。 |
| 1/22 広島 | 大和ハウスの驚異的成長は いかに実現されたか 大和ハウス工業(株) 代表取締役相談役 石橋信夫 氏 | 昭和30年、社員わずか18名で会社を設立し、「建築の工業化」をテーマにパイプハウスを開発・販売して以来、わずか38年で、売上高1兆円規模の総合生活産業の雄「大和ハウス工業」を築き上げた創業者が、その卓越した事業経営のコツとロマンを語る。 |
| 2/8 大阪 | 戦略情報がつくるオークネットの経営 オークネット(株) 代表取締役社長 藤崎眞孝 氏 | 1985年、世界中の「中古車TVオークション」システムを開発、独自のマーケティングから自動車流通のみに留まらず、あらゆる事業展開の可能性開拓と時代のニーズへの対応をめざす経営について語る。 |
| 2/25 | キリンビールの経営について キリンビール(株) 取締役会長 本山英世 氏 | 市場・環境条件の激変のなかで、ビール事業の業績低迷に見舞われたキリンビールの再構築に、いかにして成功したか、そのリストラクチャリングの全貌を語る。 |

| 93年度 | テーマとゲストスピーカー | 要 旨 |
|------------|---|---|
| 7/19 福岡 | 経営雑感－企業のリストラについて－ 西日本旅客鉄道(株)・アサヒビール(株) 取締役相談役名誉会長 村井 勉 氏 | 住友銀行・東洋工業(現マツダ)・アサヒビール・JR西日本各社の経営から、企業を再構築し、大企業病を克服するための企業の活性化戦略について語る。 |
| 9/17 | 経営雑感－企業のあり方について－ 三井造船(株)相談役・ 東日本旅客鉄道(株) 代表取締役最高顧問 山下 勇 氏 | JR東日本での6年間で顧みて企業経営の核心について説く。 |
| 10/12 | リエンジニアリング(BPR)の正体 東京大学経済学部 教授 梅沢 豊 氏 | 最近アメリカ企業を次つぎと、再生させ日本でもにわかに関心を集めはじめた新経営手法リエンジニアリング(BPR=業務革新)とは何か、その本質にせまる。 |
| 11/8 | 大和ハウスの創業・成長・多角化 大和ハウス工業(株) 代表取締役相談役 石橋信夫 氏 | 昭和30年社員18名の会社創設以来40年足らずで、プレハブ産業を創造・確立し、さらに住宅団地・リゾート開発事業へも強力展開して、ついに売上高1兆円の総合生活企業「大和ハウス工業」を築き上げた創業者が、卓越した事業展開のコツとロマンを語る。 |
| 12/2 | 流通新時代を目指す業務改革 (株)菱食代表取締役社長 廣田 正 氏 | 加工食品の総合卸売業として戦略的な物流・情報システム化を中心に据えた業務革新への途を画く。 |
| 1/17 大阪 | 東レのID(Identity)運動と 企業文化の形成 東レ(株)常務取締役 総合企画室 経営企画第二室長 飯島英胤 氏 | 国際的競争力のある強い経営体質と魅力ある企業文化の形成に向けて、第1線経営職を中核とするID運動について紹介する。 |
| 2/4 | 電炉サバイバルのための リエンジニアリング 東京製鐵(株) 代表取締役社長 池谷正成 氏 | 原料の集荷体制の見直しによる工場分散立地と新技術の開発及び導入によるコストダウンについて。 |
| 3/10 | 特別公開シンポジウム ORとリエンジニアリング | |

スは、あちこちで多発しているけれども、逆に、業務の抜本的革新に情報システムが追従しえないケースはそれほど多くない。従来の業務の進め方を御破算にして、根本的な業務の革新を試みたとしても、最新の情報技術を駆使すれば、なんとか新業務を実行可能にすることができるのであり、これが、まさにリエンジニアリングなのである。

巨額の情報化投資を行なったのにはかばかしい効果をあげられず、無惨な撤退をよぎなくされた多くの企業と、それほど多額の情報化投資を行なわなかったのに戦略的な事業展開に成功して、大きな成果をあげつつある企業とを分けたのは、戦略遂行の手段として、情報システム構築に主力を注いだか、業務革新に主力を注いだか、この1点の相違であった。

OR企業サロンが、結果として道を誤らなかつたのは、偶然や幸運に恵まれた面があつたことも否定しえないが、やはりポイントは、オペレーションズ・リサー

チの視点から大勢を見てこられたからである。オペレーションズ・リサーチを研究してきてよかったと、つくづく感じている。

6. おわりに

本稿では、1988年以降のOR企業サロンの歩みを概観しつつ、最近、世界的に多数の人々の関心を引きつけている新経営手法、リエンジニアリングの本質と、その成立の経緯を、OR企業サロンの窓を通して実証的・体験的に解明することを試みた。筆者自身の主体的かかわりに立脚する論理展開を行なった結果、あるいは十分な客観性を欠いた認識が提示されているかもしれない。大方のご批判を得て、より正確な理解に到達できれば幸甚である。

それにしても、1987年に20人前後の参加者を得てスタートしたOR企業サロンは、7年有余の間に、全国各地での開催数が50回、延べ参加者数が、3000社、

5000人をかぞえるまでに成長してきた。3000社、5000人というのは、大変な数字である。これもひとえに、OR企業サロン企画委員会委員、OR学会各支部関係者、ゲストスピーカー、OR学会会員、関係各機関など多くの方々のそれぞれの立場からの貢献のたまものである。

OR企業サロンが、今後も、学会と産業界の間で相互に有益なコミュニケーションが緊密になされる場として発展していくことを願ってやまない。

引用文献

[1] Hammer, Michael and James Champy, *Reen-*

gineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, 1993. (邦訳: 『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社)

[2] 梅沢豊, 「OR不振の原因と躍進への方策」『オペレーションズ・リサーチ』39巻2号(1994), 73-82.

[3] 梅沢豊, 「日本型リエンジニアリング成功の条件——上, 下」『日経ビジネス』1994年6月20日号, 89-92. 同6月27日号, 126-129.