

オペレーションズ・マネジメント第1回 講義ノート

本講義の背景と問題意識

M. O.

November 3, 2025

Contents

1	ガイダンス	2
1.1	はじめに	2
1.2	主要な概念と論点	2
1.3	応用と事例分析	2
1.4	深層背景と教訓	3
1.5	結論	4
1.6	重要キーワード一覧	4
1.7	理解度確認クイズ	4
2	背景	5
2.1	はじめに	5
2.2	主要な概念と論点	5
2.3	応用と事例分析	6
2.4	深層背景と教訓	7
2.5	結論	8
2.6	重要キーワード一覧	8
2.7	理解度確認クイズ	8
3	問題意識	9
3.1	はじめに	9
3.2	主要な概念と論点	9
3.3	応用と事例分析	10
3.4	深層背景と教訓	11
3.5	結論	12
3.6	重要キーワード一覧	12
3.7	理解度確認クイズ	12

1 ガイダンス

1.1 はじめに

本講義は、情報技術や経営手法の急速な発展に伴い、オペレーション業務の領域で続く革新を理解することを目的とする。単なる業務改善に留まらず、IT や経営手法を**戦略的に活用**し、革新的なビジネスモデルを構築する「オペレーション改革」の実行能力を涵養することを目指す。本レポートでは、第1回講義で提示されたオペレーションマネジメントの基本的な定義、戦略的視点の重要性、および講義の全体像について整理する。

1.2 主要な概念と論点

1.2.1 本講義におけるオペレーションマネジメントの定義

本講義では、**オペレーションマネジメント**を「企業が情報やシステムを活用し、経営戦略を立案、実行、評価、改善すること」と定義する。ここでいう「システム」とは、IT システムのみならず、「再現性のあるインプットとアウトプットが常に再現できるもの」という広義の仕組みを指す。従来のオペレーションマネジメントが「どのように（How）」という手段に焦点を当てがちであったのに対し、本講義では「何を（What）」という**目的**、すなわち**戦略**までをスコープに含める。このため、本講義は「**Strategy Operation Management**」とも呼べる内容であり、戦略とオペレーションの不可分性を強く意識する。

1.2.2 学習目標：CXO 候補生としての視座

本講義の学習目標は、オペレーション上の問題に直面した際、解決の方向性を検討し、最適解を導き出せるスキルを身につけることである。これは、改革の立案から実行、成果の評価までを統括する経営幹部、すなわち **CXO** (Chief X Officer) に求められる能力である。具体的には、以下の役職の視座を持つことが期待される。

- **COO** (チーフ・オペレーティング・オフィサー): 執行統括
- **CSO** (チーフ・ストラテジー・オフィサー): 戦略統括
- **CIO** (チーフ・インフォメーション・オフィサー): 情報戦略統括

これらの視点から、企業の業務改革プロジェクトや戦略実行マネジメントに必要な基礎知識を体得する。

1.2.3 講義の中心テーマ

全 15 回の講義では、オペレーションマネジメントの幅広い領域の中から、特に現代のビジネスにおいて重要性が高い領域として、**サプライチェーンマネジメント (SCM)** と **カスタマーリレーションシップマネジメント (CRM)** を中心に据えて学習を進める。

1.3 応用と事例分析

1.3.1 事例：東京スカイツリーの戦略的ミスマッチ

講義では、オペレーションと戦略の関係性を理解するための象徴的な事例として**東京スカイツリー**が取り上げられた。

- **当初の目的（戦略）**：東京スカイツリー建設の当初の目的は、「世界一の電波塔」として、地上デジタ

ル放送の電波を首都圏にくまなく届けることにあった。これは、ソニーやパナソニックといった日本企業が誇る高品質なテレビ（ハードウェア）技術を世界に示し、次世代放送技術のインフラを構築するという、日本の技術的悲願に基づいていた。建設・電波送信という**技術的オペレーション**は、世界最高水準で達成された。

- **現状と「戦略の見誤り」**：しかし、プロジェクトが進行する一方で、テレビや動画の視聴という「デリバリー・オペレーション」の主流は、電波からインターネット配信へと急速に移行した。結果として、東京スカイツリーは「インターネット配信時代に建設された世界一の電波塔」という、**戦略的なミスマッチ**を抱えることとなった。
- **分析**：現在、スカイツリーは電波塔としての役割以上に、観光名所としての機能が主となっている。これは、建設オペレーション自体は成功したものの、市場環境の変化（動画配信オペレーションの変化）を見誤ったことにより、本来の戦略的価値が毀損した事例と言える。このため、「日本衰退の象徴」と揶揄されることもある。この事例は、オペレーションがいかに戦略（目的）と連動していなければならないかを強く示唆している。

1.4 深層背景と教訓

本講義の担当講師は、長らくコンサルティングファームで実務家として従事し、同時に博士課程でアカデミックな研究トレーニングも積んだ「**実務家教員**」である。この背景から、講義では実務的な実体験に基づく知見と、経営現象の背後にある学術的・理論的知見の両方をミックスして提供するアプローチが取られる。

講師は受講生に対し、「**緊張しながらリラックスして**」講義に臨むよう求めた。これは、学習内容の重要性に対する適度な緊張感を持ちつつも、思考を柔軟にして積極的に議論に参加・貢献することを促す意図がある。

本講義では特定の教科書は指定されていないが、参考文献として講師の著書（2013年発行『変革マネジメントの理論と実践』関連）が挙げられた。この著書には、本講義のベースとなる変革や経営に対する基本的な考え方や思想が反映されており、併読が推奨されている。

1.4.1 AIによる補足：重要論点の拡張

本講義では「戦略的オペレーション」の重要性が強調されたが、ノート内では、オペレーションマネジメントの伝統的かつ中核的な概念である「**QCD**」についての言及が明示的に欠落していた。

オペレーションマネジメントの根幹は、伝統的に **Q (Quality: 品質)**、**C (Cost: コスト)**、**D (Delivery: 納期・配送)** の3要素を最適化し、生産性を向上させることにあった。現代のSCMやCRMといった戦略的オペレーションも、このQCDの概念が拡張・発展したものである。例えば、SCMはサプライチェーン全体でのリードタイム短縮(D)や在庫コスト削減(C)を目指し、CRMは顧客体験の質(Q)を向上させる活動と捉えられる。

東京スカイツリーの事例も、「電波塔を建設する」というプロジェクト・オペレーションにおいては、Q（世界一の高さ・品質）、C（予算）、D（工期）は達成された可能性が高い。しかし、問題は「電波をデリバリーする」という**事業オペレーション戦略**そのものにあった。本講義の「戦略的オペレーション」を理解す

る上で、この伝統的な QCD の視座と、それが現代においてどのように戦略と結びついているかを理解することは不可欠である。

1.5 結論

本講義（第 1 回）は、オペレーションマネジメントを単なる「手段（How）」の実行管理ではなく、戦略という「目的（What）」と不可分な経営活動として捉え直す視座を提供した。

東京スカイツリーの事例は、技術的オペレーションの遂行能力がいかに高くとも、市場環境の変化や事業戦略そのものを見誤れば、その価値は著しく低下するという実践的な教訓を示している。我々 MBA 学習者は、コンサルタントや実務家教員の視点（実務と理論の往復）を持ち、常に「何のためのオペレーションか」という戦略的問いを立て、CXO の視座で最適解を導き出す訓練を積む必要がある。

1.6 重要キーワード一覧

人名: 該当なし

理論・コンセプト: オペレーションマネジメント、実務家教員、戦略的な活用、CXO、COO (チーフ・オペレーティング・オフィサー)、CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー)、CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)、サプライチェーンマネジメント (SCM)、カスタマーリレーションシップマネジメント (CRM)、手段 (How)、目的 (What)、Strategy Operation Management、システム（再現性）、東京スカイツリー、地上デジタル放送、戦略的ミスマッチ

1.7 理解度確認クイズ

1. 本講義における「オペレーションマネジメント」の定義とは何か？
2. 講義で提示された「システム」の定義は何か？
3. 従来のオペレーションマネジメントが陥りがちな視点は「How」と「What」のどちらか？
4. 本講義が「Strategy Operation Management」とも呼べる理由は何か？
5. 本講義の学習目標として設定されている、改革の実行責任を持つ経営幹部の総称は何か？
6. 「COO」の正式名称とその日本語訳（講義で言及されたもの）は何か？
7. 「CSO」の正式名称とその日本語訳（講義で言及されたもの）は何か？
8. 「CIO」の正式名称とその日本語訳（講義で言及されたもの）は何か？
9. 本講義（全 15 回）で中心となる 2 つのマネジメント領域は何か？
10. 講師が受講生に求めた、講義への取り組み姿勢を表す相反する 2 つの言葉は何か？
11. 講師が「実務家教員」である背景として、長らく従事した業種は何か？
12. 事例として挙げられた「東京スカイツリー」の当初の建設目的（戦略）は何か？
13. スカイツリーが「戦略的ミスマッチ」と評される理由は、何のオペレーションが変化したためか？
14. ソニーやパナソニックの事例として、スカイツリーが象徴するはずだった日本の産業（製品）は何か？
15. (AI 補足) オペレーションマネジメントの伝統的な 3 つの最適化要素を示すアルファベット 3 文字は何か？

解答一覧

1. 企業が情報やシステムを活用し、経営戦略を立案、実行、評価、改善すること、 2. 再現性のあるインプットとアウトプットが常に再現ができるもの、 3. 手段 (How)、 4. 戦略 (What) までをオペレーションマネジメントの範囲に含めているため、 5. CXO、 6. チーフ・オペレーティング・オフィサー（執行統括役員）、 7. チーフ・ストラテジー・オフィサー（戦略統括役員）、 8. チーフ・インフォメーション・オフィサー（情報戦略統括役員）、 9. サプライチェーンマネジメント (SCM) とカスタマーリレーションシップマネジメント (CRM)、 10. 緊張とリラックス、 11. コンサルティングファーム（コンサルティングサービス）、 12. 世界一の電波塔として、地上デジタル放送の電波をくまなく届けること、 13. テレビや動画のデリバリー（配信）オペレーション（電波からインターネットへ）、 14. テレビ、 15. QCD (品質・コスト・納期)

2 背景

2.1 はじめに

本レポートは、オペレーションマネジメント（OM）の現代的価値について概説する。かつての日本企業が「機能重視」に陥り「オペレーションを軽視」した結果、市場での競争力を失った事例（ガラケー）を起点に、現代の成功企業がいかに IT を駆使してオペレーションを革新し、戦略的価値を創出しているかを考察する。さらに、こうしたオペレーション改革を実現するために不可欠な、現代のリーダーシップ論について整理することを目的とする。

2.2 主要な概念と論点

2.2.1 オペレーションの価値：ガラケーの教訓

かつて日本の携帯電話市場（通称：ガラケー）は、多機能化を追求するあまり、ユーザーが直感的に操作できるレベルのオペレーション（操作性）を軽視していた。結果として、優れた操作性を持つ **iPhone**（スマートフォン）の登場により、**NEC** や **パナソニック** といった大手企業が市場からの撤退を余儀なくされた。この事実は、製品の機能だけでなく、それを利用する際のオペレーション（操作性、体験）そのものに決定的な価値があることを示している。

2.2.2 IT によるオペレーションの革新

現代のオペレーションマネジメントは、情報技術（IT）と不可分である。

- **ディープラーニング**: **Google** などが活用する **ディープラーニング**（深層学習）は、Web 上の膨大な画像や動画を解析し、人物や動物の同一性を識別するオペレーションを自動化する。このオペレー

ションにより得られた知見は、企業のマーケティング活動に直結する価値を生み出す。

- **次世代自動販売機:** JR 東日本ウォータービジネスが展開する次世代自動販売機は、顧客の性別や年齢といった**デモグラフィック属性**を判断し、気候情報と合わせて商品を推奨する。これは、販売オペレーションであると同時に、マーケティング情報を収集・分析し、商品開発に繋げる高度な情報オペレーションである。

2.2.3 オペレーティングシステム (OS) の戦略的価値

Google がスマートフォンやタブレット端末の**オペレーティングシステム (OS)** を掌握したように、次なる戦略的ターゲットは「自動車の OS」であると目されている。IT によって自動車の運転オペレーションを自動化（自動運転）し、その OS を掌握することは、自動車産業における覇権を握ることを意味する可能性がある。

2.2.4 オペレーション改革とリーダーシップ

こうした革新的なオペレーションの導入や改革を発案し、実現させる力は、現代における**リーダーシップ**の中核的な要素である。

2.3 応用と事例分析

2.3.1 事例：テスラ (Tesla)

テスラ社のスポーツカーは、IT による自動車オペレーション革新の代表例である。

- **技術的特徴:** 従来の自動車メーカーが発想しなかった、市販の**リチウムイオン乾電池**（多数のセル）をシャーシに敷き詰める構造を採用した。
- **核となる能力:** テスラの強みは、元々がソフトウェア企業であることに由来する。無数にある乾電池の出力を IT（人工知能）で高度に制御・最適化するオペレーション技術が、スポーツカーとしての動力性能と迅速な製品開発を両立させた。

2.3.2 事例：トヨタ プリウス

トヨタ自動車の**プリウス**に代表されるハイブリッド技術も、オペレーション革新の一例である。バッテリー（電気）駆動とガソリンエンジン駆動を最適に切り替えるオペレーションは、IT による高度な情報制御技術なしには実現し得なかった。これにより、従来の自動車では達成困難であった「低燃費」という価値を実現した。

2.3.3 事例：GE（ゼネラル・エレクトリック）

ジャック・ウェルチは、GE を世界最強の企業の一つに育て上げたリーダーである。彼が GE で導入した価値観（The GE Way）の中で特に重視されたのが「バウンダリーレス (Boundaryless)」という概念である。

- **問題意識：** 役員と現場（縦）、あるいは部門間（横）に「壁 (Boundary)」が存在すると、社内の風通しが悪化し、情報が遮断され、正しい判断ができなくなる。また、個人が「自分の仕事はここまで」と枠を定めることで、行動範囲が狭まり、イノベーションが阻害される。
- **リーダーシップ：** ウェルチは、この「壁」を取り払い、組織の枠を超えて協働することを強烈に推進した。これがオペレーションの全体最適化とイノベーションの土壌となった。

2.4 深層背景と教訓

著名な経営学者であるヘンリー・ミンツバーグは、「リーダーは教室では育たない」と主張し、米国の MBA 教育（理論偏重）を批判した。彼によれば、リーダーシップは水泳や自転車と同様に、実践（暗黙知の獲得）なくして身につかない。この観点から、実務経験を持ちながら理論を学ぶ MBA コースの受講スタイルは、ミンツバーグの批判に応えるものであり、非常に価値が高いと講師は指摘している。

リーダーには、未来の産業競争をイメージする力が求められる。経営学者ゲイリー・ハメルは、これを「未来について最も優れた仮説を立て、産業の発展のあり方を見据える」競争であると述べた。この力を体現したのが、iPhone で業界構造を破壊したスティーブ・ジョブズである。

ゲイリー・ハメルが提唱した「コア・コンピタンス」は、オペレーションマネジメントにおいても重要な概念である。これは「競争優位を持続的に生み出す（組織としての）能力」を指す。

ジャック・ウェルチが提唱した「バウンダリーレス」の概念は、既存の枠組みの中で問題を捉え続けるのではなく、枠組み自体を広げて（あるいは取り払って）解決策を見出すリーダーシップの重要性を示している。この哲学は、スティーブ・ジョブズが 2005 年にスタンフォード大学の卒業式で語った「Stay Hungry, Stay Foolish.（食欲であれ、愚かであれ）」という言葉にも通底する。常に既存の枠組みに満足せず、常識を疑い、枠を取り払い続けた彼ならではのリーダーシップ観である。

2.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本講義では、テスラや Google のような「戦略的・革新的なオペレーション」と、ジャック・ウェルチの「バウンダリーレス」という組織論的リーダーシップが重点的に取り上げられた。しかし、ウェルチ時代の GE のオペレーションを語る上で欠かせない、もう一つの重要な論点がノートから欠落している。それは「シックスシグマ (Six Sigma)」である。

ウェルチは、「バウンダリーレス」による組織風土改革と同時に、オペレーションの「品質」と「効率性」

を徹底的に追求する経営手法としてシックスシグマを全社的に導入した。これは、統計的手法を用いてプロセスの欠陥（エラー）を 100 万回あたり約 3.4 回に抑え込むことを目指す、厳格な品質管理オペレーションである。オペレーションマネジメントの価値は、テスラのような「新しい価値の創出（イノベーション）」と、GE がシックスシグマで追求したような「既存プロセスの徹底的効率化」の両輪によって成り立つ。戦略的オペレーション（What）を議論すると同時に、それを実行するプロセスの品質（How well）を管理する視点も不可欠である。

2.5 結論

本講義は、現代のオペレーションが単なる「実行」ではなく、IT と融合し、企業の戦略的価値そのものを左右する重要な経営課題であることを示した（例：ガラケーの敗因、テスラの成功要因）。こうした革新的なオペレーションの創出と実行には、既存の枠組みを取り払う強力なリーダーシップが不可欠である。ゲイリー・ハメルの言う「未来の構想力」、ジャック・ウェルチの言う「バウンダリーレス（枠の撤廃）」、そしてスティーブ・ジョブズの言う「Stay Hungry, Stay Foolish.」の精神は、全てこのリーダーシップの重要性を示唆している。ヘンリー・ミンツバーグの指摘通り、MBA 学習者は教室での理論学習に留まらず、実務という「実践」の場でこれらの理論を適用し、暗黙知を獲得していく必要がある。

2.6 重要キーワード一覧

人名: スティーブ・ジョブズ、ヘンリー・ミンツバーグ、ゲイリー・ハメル、ジャック・ウェルチ

理論・コンセプト: ガラケー、iPhone、ディープラーニング、デモグラフィック属性、テスラ、リチウムイオン乾電池、オペレーティングシステム (OS)、自動運転、プリウス（ハイブリッド）、リーダーシップ、暗黙知、コア・コンピタンス、GE（ゼネラル・エレクトリック）、バウンダリーレス (Boundaryless)、The GE Way、Stay Hungry, Stay Foolish.

2.7 理解度確認クイズ

1. 日本の「ガラケー」が iPhone に敗れた要因として、講義で指摘された軽視されていた点は何か？
2. Google が Web 上の画像や動画解析に用いている、人間の脳の働きを模した技術は何か？
3. JR 東日本ウォータービジネスの次世代自動販売機が収集する、性別や年齢といったマーケティング情報を何と呼ぶか？
4. テスラ社がスポーツカーの動力源としてシャーシに敷き詰めたものは何か？
5. テスラ社が迅速な自動車開発を成功させた背景にある、同社が元々強みを持っていた技術分野は何か？
6. Google がスマートフォンに続き、次に覇権を狙う「自動車の OS」とは、具体的に何を自動化するものか？
7. トヨタのプリウスが、IT 制御によって実現した中核的な価値は何か？
8. ヘンリー・ミンツバーグが「リーダーは教室では育たない」と主張した理由として、リーダーシップの習得に不可欠としたものは何か？

9. 「競争優位を持続的に生み出す能力」を指す、ゲイリー・ハメルが提唱した概念は何か？
10. ゲイリー・ハメルが、リーダーは「未来における産業の何をイメージする力」を持つべきだと述べたか？
11. ジャック・ウェルチが GE において最も嫌い、撤廃しようとした組織の「壁」を、英語（カタカナ）で何と呼ぶか？
12. ジャック・ウェルチが「壁」をなくすために提唱した価値観（スローガン）は何か？
13. ジャック・ウェルチが組織の壁を問題視した最大の理由は、何ができなくなると考えたからか？
14. スティーブ・ジョブズがスタンフォード大学の卒業式で述べた有名な言葉は何か？
15. (AI 補足) ジャック・ウェルチが GE で導入した、オペレーションの品質を高め欠陥を最小化するための統計的品質管理手法は何か？

解答一覧

1. オペレーション（操作性）、2. ディープラーニング、3. デモグラフィック属性、4. リチウムイオン乾電池、5. IT（ソフトウェア）/ 人工知能による制御技術、6. 運転（自動運転）、7. 低燃費（効率的な動力切り替え）、8. 実践（または暗黙知）、9. コア・コンピタンス、10. 競争、11. バウンダリー、12. バウンダリーレス (Boundaryless)、13. 正しい判断、14. Stay Hungry, Stay Foolish.、15. シックスシグマ (Six Sigma)

3 問題意識

3.1 はじめに

本講義では、日本企業が直面するオペレーション上の根本的な課題について、ハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター教授の視点を基に考察する。ポーター教授は 1996 年の段階で、日本企業が「模倣」によるオペレーション改善（コストリーダーシップ）では成長の限界（生産性のフロンティア）に達しており、真の「戦略」の欠如が業績悪化の原因であると指摘した。本レポートは、この「戦略なき模倣」という問題意識を起点に、グローバル・オペレーションの変遷、技術指向のジレンマ、そして日本特有の構造的問題を整理し、オペレーションマネジメントによる企業変革の必要性を論じる。

3.2 主要な概念と論点

3.2.1 ポーターの戦略批判と生産性のフロンティア

マイケル・ポーターは、かつての日本企業が経済成長とグローバル市場への浸透という環境下で、他社（日米企業）を模倣するだけでも成長できたと分析した。しかし、経済が成熟し、オペレーション効率が限界に達する「生産性のフロンティア」に至った今日、日本企業は戦略の不在により業績が悪化していると指摘した。日本企業が相互に模倣し合った結果、差がつかなくなった象徴的な例が「ガラパゴス携帯」であ

る。これはポーターの理論における、差別化を伴わない「コストリーダーシップ」戦略の行き詰まりと解釈できる。

3.2.2 グローバル・オペレーションの変遷とトータルコスト

企業の生産拠点の最適化は、オペレーション戦略の重要な意思決定である。

1. **1990 年代（海外展開）**：主なキーワードは「人件費」であった。圧倒的に安価な労働力を求め、中国やベトナムへ生産拠点が移動した。
2. **現代（国内回帰）**：人件費の差が縮小すると、他のコストが顕在化する。競争のキーワードは「トータルコスト」へと移行した。具体的には、**物流コスト**（例：中国国内の未発達な輸送インフラ）や、長いリードタイムを補うための**在庫コスト**である。

この戦略的な意思決定において、IT の活用が不可欠となる。**サプライチェーン**全体の在庫量をリアルタイムで把握できれば、拠点の最適配置や在庫の融通が可能となり、オペレーションの成果が大きく左右される。

3.2.3 日本企業特有のジレンマ

日本企業、特に製造業は、技術力そのものに起因する構造的なジレンマを抱えている。

- **ガラパゴス現象**：高度な技術を持ちながら、国内市場に最適化しすぎた結果、グローバル市場の標準から取り残される現象（例：携帯電話、デジタル放送）。
- **NIH 症候群 (Not Invented Here)**：「ここで発明されたものではない」の略。技術者が自社（または自身）で開発した技術に固執し、たとえコスト高であっても、外部の優れた技術（特許料を払ってでも使うべき技術）を利用しようとししない傾向を指す。

これらは、技術指向が顧客や市場への視線を曇らせる結果であり、**クレイトン・クリステンセン**が提唱した「**イノベーションのジレンマ**」の一形態とも言える。

3.2.4 需要と供給のアンバランス

国内市場がゼロ成長時代に入り「モノ余り」が常態化すると、企業は新製品開発に走るが、すぐに消費者に飽きられる。問題は、メーカーが真の需要を掴み切れていないことにある。**サプライチェーン**は消費者までに何階層も介在するため、先端（消費者）の需要は、上流（メーカー）に遡るほど情報が増幅し、実需から乖離する。この読み違いが、大量の不良在庫を生む原因となっている。

3.3 応用と事例分析

3.3.1 事例：レノボ (Lenovo) の国内回帰

IBM の PC 事業を買収した中国の**レノボ**が、日本国内で PC 生産を開始した。PC のような「**コモディティ化**」した製品は、アジアで生産するのがセオリーとされてきた。しかし、この国内回帰の動きは、オペレーション戦略の評価軸が「人件費」単体から「**トータルコスト**」（物流、在庫、品質管理を含む）へと移行

したことを示している。

3.3.2 事例：トヨタのかんばん方式と QC サークル

講義では、日本企業の優位性を築いた歴史的な強みとして、「トヨタのかんばん方式」や「QC サークル」といった「改善」活動が挙げられた。これらは、日本の製造業が「生産性のフロンティア」に達する上で中核となった、世界に冠たるオペレーション・エクセレンスであった。しかし、ポーターの指摘は、このオペレーション効率化（How）が戦略（What）の代わりにはならない、ということである。

3.4 深層背景と教訓

本講義の議論の根底には、「失われた 10 年・20 年」と呼ばれる日本経済の長期停滞がある。かつて「Japan as Number One」と評された日本企業はアジア企業に追い越され、国の借金はデフォルト懸念のあるイタリアの倍以上という状況にある。この深刻な現状からいかに巻き返すか、という問題意識が本講義のコンテキストとなっている。

日本の技術力を支えてきた「団塊の世代」が 2007 年頃に一斉定年を迎えたことで、製造現場の技術力低下が深刻化した（2007 年問題）。この世代は、激しい競争の中で切磋琢磨し、高度成長を支えた一方で、自らの技術を「生き残りのために秘密」とし、後輩へ積極的に開示・継承しないまま引退したケースが多い。これにより、多くの生産現場で技術の継承が断絶し、混乱が生じた。

現代の企業経営では、グローバル化とローカリゼーションの間に緊張関係が生じている。企業（経営層）は、社内公用語を英語にするなど、社員にグローバル化への対応を求める。一方で、社員や地域社会は、企業に対して地域貢献（ローカリゼーション）を求める。この不一致への対応も、オペレーション戦略上の課題である。

3.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

講義では、サプライチェーンにおいて需要情報が上流（メーカー）に遡るほど乖離が大きくなり、在庫問題を引き起こす現象について言及された。これは、オペレーションマネジメントにおける極めて重要な概念である「ブルウィップ効果 (Bullwhip Effect)」を指している。

ブルウィップ効果とは、鞭 (Bullwhip) の動きのように、手元（消費者側）のわずかな振れ幅が、先端（メーカー側）に行くほど大きな振れ幅となる現象のアナロジーである。この問題の伝統的な解決策は、オペレーションの連携、すなわち**サプライチェーン全体での情報共有**である。IT システムを活用して、各階層が実需（消費者の購買情報）を直接参照できるようにすることが、在庫の偏在や無駄な生産を抑制する鍵となる。講義で強調された「IT の戦略的活用」は、まさにこのブルウィップ効果の抑制において最も効果を発揮する。

3.5 結論

本講義は、日本企業が直面する停滞の根本原因が、オペレーションの「効率」の問題ではなく、「戦略」の不在と構造的ジレンマにあることを明らかにした。マイケル・ポーターの指摘通り、他社の模倣（コストリーダーシップ競争）は「生産性のフロンティア」で行き詰まり、「ガラパゴス現象」や「NIH 症候群」といった技術への過信が市場からの乖離を生んだ。

「深層背景」で触れられた「**2007 年問題**」は、オペレーション・エクセレンスが「優れた経営システム (IT)」だけで成り立つのではなく、暗黙知を含む「技術の継承」という極めて人間的なオペレーションに依存するという実践的な教訓を示している。

最終的に、オペレーションマネジメントとは、**経営戦略**を立案し、それを実現する最適な**ビジネスプロセス**を創造し、そのプロセスを**情報システム (IT)**で支援するという三位一体の変革活動である。この変革の実行こそが、日本企業の「優勝劣敗」を分かつ鍵となる。

3.6 重要キーワード一覧

人名: マイケル・ポーター、クレイトン・クリステンセン

理論・コンセプト: 生産性のフロンティア、コストリーダーシップ、ガラパゴス現象、ガラパゴス携帯、国内回帰、トータルコスト、サプライチェーン、リードタイム、NIH 症候群 (Not Invented Here)、イノベーションのジレンマ、トヨタのかんばん方式、QC サークル、需要と供給のアンバランス、ブルウィップ効果 (AI 補足)、グローバリゼーション、ローカリゼーション、2007 年問題、団塊の世代

3.7 理解度確認クイズ

1. 1996 年にマイケル・ポーターが、日本企業は「模倣」は得意だが何が欠けていると批判したか？
2. ポーターが指摘した、オペレーション効率が限界に達した状態を示す用語は何か？
3. ポーターの批判の象徴として挙げられた、日本企業同士が模倣し合った結果差がなくなった製品例は何か？
4. 1990 年代に日本企業が生産拠点をアジアに移した主な動機（キーワード）は何か？
5. 近年、生産拠点が「国内回帰」する際に、人件費以上に重視されるようになったコストの総称は何か？
6. グローバルな物流・在庫コストを最適化するオペレーションにおいて、不可欠な技術要素は何か？
7. 日本の技術が国内市場に最適化しすぎ、世界標準から孤立した現象を何と呼ぶか？
8. 自社開発の技術に固執し、外部の優れた技術を採用しない傾向を指す症候群は何か？
9. NIH 症候群が関連すると指摘された、クレイトン・クリステンセンの著名な理論は何か？
10. かつて日本企業の「改善」の象徴とされた、トヨタ自動車の生産方式は何か？
11. (AI 補足) サプライチェーンにおいて、需要情報が上流（メーカー）に行くほど増幅する現象を何と呼ぶか？
12. 団塊の世代が一斉に定年退職し、製造現場の技術力低下が懸念された問題を何と呼ぶか？
13. 2007 年問題が深刻化した背景にある、団塊の世代が技術を（意図的に）継承しなかった理由は何か？
14. 企業が社員に求める「グローバリゼーション」と、社員が企業に求める「ローカリゼーション」の対

立を講義では何と呼んだか？

15. 本講義が定義する、戦略、ビジネスプロセス、情報システムの三位一体で行う企業変革活動は何か？

解答一覧

1. 戦略、2. 生産性のフロンティア、3. ガラパゴス携帯、4. 人件費、5. トータルコスト、6. IT（情報技術）、7. ガラパゴス現象、8. NIH 症候群 (Not Invented Here)、9. イノベーションのジレンマ、10. トヨタのかんばん方式、11. ブルウィップ効果 (Bullwhip Effect)、12. 2007 年問題、13. （生き残りのために）技術を秘密としてきたから、14. グローバルとローカルの不一致、15. オペレーションマネジメント