

いかなる変化にも対応できる経営のあり方

飯塚 悦功(東京大学 名誉教授), 島田 さつき(ユーロフィンQFL(株) 執行役員)

第1班

趣旨 いつの世も顧客・社会のニーズは変化し、技術も進化していきます。加えて、近年、少子高齢化、脱炭素、資源循環、疫病、自然災害、戦争など、企業を取り巻く環境が世界的に大きく変化しています。このような変化に伴い、顧客価値を創造・提供し続けていくために考えるべき要素が高度化・複雑化・多様化しています。

一方で、日本の産業界は過去の成功体験が忘れられないためか、様々な変化に対する確・迅速に対応できているとは言えません。今後、日本企業が持続的に成功していくためには、「Just in case」の考え方も必要になっています。

そこで第1班では、経営層がいかなる変化にも適時適切に対応できるようになるために、どのような経営スタイルを重視すべきか議論します。

論点

- ①環境変化を的確に把握し、将来のあるべき姿を描ける仕組みとは何か。
- ②あるべき姿の実現のため、有すべき組織能力を認識しその具備に必要な検討事項は何か。
- ③顧客価値創出に向け「新たな枠組みを生み出し革新する」ために経営視点で必要なことは何か。
- ④これらを促進し、組織風土を変えていくために経営トップには何が求められるか。

変化に対応するための研究開発のあり方

丸山 一彦(和光大学 経済経営学部 教授), 江間 富世(パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株)品質・環境本部 安全・品質部 品質企画課 品質企画総括)

第2班

趣旨 近年、少子高齢化、脱炭素、資源循環、疫病、自然災害、戦争など、我々企業を取り巻く環境が大きく変化しています。このような大きな変化の中で、企業は競争力を高めるために、社会課題の解決やお客様への新たな価値提供に向けて、予想される課題に対応する様々な最新の研究開発に取り組むことが一つのトレンドになっています。しかし、如何に最先端の研究開発を行っていたとしても、その成果が最終的に商品・サービスとなって顧客に受け入れられ、世の中に役立つなければ意味がありません。

そこで第2班では、研究開発自体を議論するのではなく、商品・サービスの創造・提供プロセスの中でも、特に研究開発プロセスにおいて、この大きな変化の中で、社会に大きなイノベーションを起こす商品・サービスを確実に創造するために、右記の論点について議論します。

論点

- ①環境変化の識見、積極的な顧客思考、全員参加に基づく戦略(構成・仕組み・枠組み・計画)が適切に構築されているか。
- ②顧客思考に基づく顧客・社会の課題を適切に情報収集できているか。
- ③得られた情報から、狙いの品質を確実にする活動が適切に行われているか。

変化に対応するための生産体制のあり方

古谷 健夫(株クオリティクリエーション 代表取締役), 森口 一豊(DMG森精機(株) 常務執行役員 生産技術加工担当 DMG森精機製造(株) 取締役社長 DMG森精機プレジジョンコンポーネンツ(株) 取締役社長)

第3班

趣旨 予測可能、予測困難にかかわらず企業を取り巻く経営環境は大きく変化し続けます。これまでの日本の製造業は、現場の社員各々が主体的に問題・課題を解決する「現場力」で発展を続けてきました。このような変化の中で企業が生き残っていくには、「現場力」だけでは限界があり、変化に柔軟に対応する工場の革新が必要です。具体的には、労働人口の減少、高度技能者のカン・コツに頼り切りの古い設備によるサステナブルではない生産方法、高稼働時のみ生産性が高い工程設計、社員の努力に委ねられた省エネルギー等があります。これら旧態依然としたものづくりのままでは、今後生産現場の中心を担っていくデジタルネイティブのZ世代には馴染みません。今、日本の工場がどう変わるべきなのかを議論します。

論点

- ①顧客、社会からの要求の現状把握と今後、生産体制にどのような変化が求められているか。
- ②生産体制の変化への具体的な対応は何か。
- ③具体的な対応を行う際の難しさとそれを克服するための工場のマネジメントは何をすべきか。

変化に対応するための人材育成のあり方

梶原 千里(静岡大学 情報学部 行動情報学科 准教授), 山下 千津子(コマツ コマツウェイ総合研修センタ 所長)

第4班

趣旨 近年、少子高齢化、脱炭素、資源循環、疫病、自然災害、戦争など、我々企業を取り巻く環境が大きく変化しています。このような変化の中、世代交代が進み、Z世代(1990年代半ば~2010年初頭生まれ)が今後の日本社会の中心的な役割を演ずる時代になってきます。環境変化に伴い、企業が顧客に価値を提供し続けていくために考えるべき要素が複雑化・多様化し、若者の生活や仕事に対する価値観も変わる中、企業の人材育成は、終身雇用時代の旧態依然とした仕組みや内容に終始しているのではないのでしょうか。第4班では、入社した社員が、会社の中で成長と自己実現を実感できるような人材育成はどうあるべきかについて議論します。

論点

- ①生活や仕事に対するZ世代社員の価値観には、どのような特徴があるか。
- ②次世代を担うZ世代社員には、どのような人材に育ってほしいか。
- ③①の特徴がある中で、②の人材を育成するにあたり、現在の課題は何か。
- ④Z世代社員が会社の中で成長と自己実現を実感できるような人材育成とはどうあるべきか。

変化に対応するためのサプライチェーンのあり方

新宅 純二郎(明治大学 経営学部 特任教授), 岡田 浩二(日本電気(株) 品質統括部 シニアディレクター)

第5班

趣旨 2000年代以降、川上の素材から最終消費までのすべてのサプライチェーンが一国で完結する例は少なく、サプライチェーンのグローバル化が進んできました。ところが、2010年代以降、疫病、自然災害、国際的紛争による影響で、サプライチェーンが崩壊し、致命的な打撃を受けた企業も少なくありません。また、脱炭素や資源循環、人権問題に対する国際的な新しい動きは、自社だけでなく、サプライチェーン全体の把握や見直しが必要になっています。そこで第5班では、我々企業がレジリエンスの高いサプライチェーン構造をどのようにして作っていくべきかについて議論します。

論点

- ①ポリティカルリスク政治的な紛争に備えて、事前の対策と事後の対策について、米中間題や台湾有事についても議論する。
- ②災害リスクレジリエントなサプライチェーンの構築について議論する。代替生産体制、調達との二重化(分散と集中)、在庫の持ち方、二次・三次にわたるサプライチェーンの見える化など。
- ③SDGsに対応したサプライチェーン脱炭素や人権問題は、自社の生産のみならず、上流のサプライヤーのあり方まで把握していく必要がある。今度、どのような対応をとるべきかについて議論する。

変化に対応するための品質管理(自動化、DX)のあり方

佐野 雅隆(拓殖大学 商学部 経営学科 教授), 花崎 雅彦(元住友理工(株))

第6班

趣旨 近年、少子高齢化、脱炭素、資源循環、疫病、自然災害、戦争など、我々企業を取り巻く環境が大きく変化しています。環境変化に伴い商品やサービスが多様化する中で、品質保証の重要性は高まる一方ですが、それが難しくなっています。人に過度に依存するような品質保証は既に破綻しており、それが近年一部の企業に見られる品質不正にも繋がっていると考えられます。そこで第6班では、多様化する商品・サービスの品質を保証するために、如何にして正しいプロセスでしか業務を行うことができないようにするか、万が一正しくないことが発生した際に、それに気づき止めることのできるシステムを構築するか、について議論します。

論点

- ①人間依存から脱却するにはどうすべきか。
- ②正しいプロセスでしか業務を行うことができないようにするために必要なことは何か。
- ③正しくないことが発生した時、それに気づくことが可能なシステムをどのように構築すればよいか。

変化に対応するためのアフターサービスのあり方

金子 雅明(東海大学 情報通信学部 教授), 國遠 正章(元豊田自動織機)

第7班

趣旨 変化に対応するためには、商品やサービスを提供して終わりではなく、それらが提供後にお客様の現場でどのように使われているかを把握し、ライフサイクルを通しての価値を最大化するアフターサービス活動が必要です。従来から、このような活動の重要性・必要性が認識されていますが、実態としてはそこまで十分な取り組みが行われてきたとは言えないように思います。そこで第7班では、顧客及び社会への価値提供を最大化するための「アフターサービス」を実現するにあたって、何が壁となっていて、それをどのように克服していけばよいかについて、議論します。

論点

- ①顧客・社会への価値最大化のために、経営・事業戦略の中でアフターサービスをどのように位置づけ、活動として何に取り組んでいるか。
- ②アフターサービスの強化・充実を図る上で、各組織が直面している課題、困りごととなっているか。
- ③価値最大化のために、今後アフターサービスをどのようにすべきか。

変化に対応するためのビジネスの上流プロセスの変革

森田 浩(大阪大学 情報科学研究科 教授), 尾本 勝彦(元パナソニック(株) 品質・環境本部 本部長)

第8班

趣旨 企業を取り巻く環境は大きく変化してきており、このような変化に対応して企業が生き残っていくためには、これまで以上に顧客や社会の抱える課題や問題に目を向けて一歩先のニーズを捉えることが重要です。マーケティングや開発企画といったビジネスにおける上流プロセスにおいては、このような変化を捉えてどう市場を開拓していくかということが必要となるとともに、その変革を起こすための自社の組織風土も更なる強化が必要となってきます。第8班ではBtoCに限らずBtoBにおいても、一歩先を見て活動するためにどのような仕組みが求められるかについて議論したいと思います。

論点

- ①既存顧客の潜在的ニーズの変化、新たな顧客のニーズをどのように捉えるべきか。
- ②捉えた顧客ニーズの実現に向けて、自社の力をどのように変革させるべきか。
- ③変革を推進するための組織としてのイノベーション文化をどう醸成していくべきか。

*組織名・役職は2024年9月の表記になっております。