コロナ後の価値創造型サプライチェーンのあり方

新しい価値観の社会で持続可能な製造業であるためには

モノづくり日本会議 超モノづくりへの挑戦

モノづくり日本会議 ビジネス価値創造研究会

激変・激流をエネルギーに

モノづくり日本会議は9月8日、ビジネス価値創造研究会「コロナ後の価値創造型サプライチェーンのあり方 新しい価値観の社会で持続可能な製造業であるためには」をウェブセミナーとして開催した。コロナ禍で加速する消費者の意識や行動様式の変化をとらえてサプライチェーンを考えるには、個々の企業が新たな姿に生まれ変わらなければならない。組織変革の取り組み事例を持つコンサルタント、スコラ・コンサルトの取り組み事例発表も交え議論した。

ウィズコロナ、ポストコロナの時代を概観しつつ、価値創造型のサプライチェーンについて考えたい。私の専門領域は人の心と行動の科学についてで、どうして人は商品を買いたくなるのか、あるブランドのファンになるメカニズムはどういったものなのか、を考えてきた。品質だけではなく、顧客が購入し続けてくれるかが重要だ。

今年1月の講演では、ビジネスの持続性というか、業績が順調でも持続性が一気に失われることもある、といった話をした。実際に世の中が一気に変わるとは思ってもみなかった。

基調講演　新しい価値観の社会で持続可能な製造業であるためには

オラクルひと・しくみ研究所代表　小阪 裕司 氏

コロナ禍にあっても、売り上げを落としていない企業はたくさんある。その違いの大きなポイントは持続可能性にある。良質な顧客をストックしているかいないかだ。高級レストランが、8000円する超高級宅配弁当を通販して成功した例もある。

多くの顧客をストックできるよう、サプライチェーン、バリューチェーンの全域で、取り組みを進めなければならない。サプライチェーンの出口で、エンドユーザーである顧客がいなくなったら、サプライチェーン全体が沈んでしまう。今回のコロナ社会の特徴は人の価値観やライフスタイルを一気に変えてしまうということだ。

人は価値のないものにお金を払わない。普遍的な価値の公式はP（パフォーマンス）をC（コスト）で割ったものが、V（バリュー）であるということ。重要なのはPだが、日本のような熟成した社会では、機能、効果などだけでなく、きれいだとか癒やされるといった「感性価値」が重要となる。

ポストコロナの社会で、どんなPが価値が高いのか、激変しているところだ。これについてサプライチェーンにおいて議論していかなければならない。企業内でもDX（デジタル変革）やグローバル展開などが議論されていると思うが、自分たちが提供する商品やサービスを買い続けていただくためのエコシステム構築が必要だ。

そして今こそ企業は変化・変態しなければならない。本当に変わらなければならない環境が激烈にやってきているが、本質的に大事なのは、これからも持続可能なサプライチェーンであるためには、エンドユーザーに価値を提供し続けなければならないということ。あるべき姿を、集合的知性としてサプライチェーンのステークホルダー全員で共有しなければならないということだ。

価値観やライフスタイルが変わってしまったのだから、例えばサービス業や飲食業は、もう元の姿には戻らないかも知れない。それでも生き残っていくためには、この激変、激流をエネルギーにしてみよう。それはしんどいことだろう。対話がなくなると心が折れてしまうだろう。

すぐ結果に結びつかなくても、雑談やミーティングといったものも大切だ。ただ、オンラインではそれらがちょっとやりづらい。

本日の議論もオンラインで行っているが、皆さんの考えが伝わってくる。本当に変わらなければならない環境が激烈にやってきているが、本質的に大事なのは、これからも持続可能なサプライチェーンであるためには、エンドユーザーに価値を提供し続けなければならないということ。あるべき姿を、集合的知性としてサプライチェーンのステークホルダー全員で共有しなければならないということだ。

リモートでのパネルディスカッション

気持ちのやり取り重要

スコラ・コンサルト　内田 拓 氏　コロナ禍のオンラインシフトの実情と、加速する組織変革

当社は人の自発性とチームワークを原動力にした風土改革のコンサルティング会社だ。伴走型コンサルティングとして、延べ500社ぐらいのクライアントと共に風土改革を進める。

内閣府がコロナ禍でのテレワーク利用の課題などについてアンケートしたところ、意思決定の仕方の改善が一番必要である、との結果が出た。テレワークで不便な点については、社内での気軽な相談報告が困難であることが指摘された。

ウェブ会議は既知のことを一方向でコミュニケーションする際に強い。一方で、これからどうしていくべきかという未知の話を双方向で対話することが今後のポイントだ。本音、感情、困りごとの相談など、気持ちのやりとり、心のつながりが希薄になってしまう恐れがある。

コミュニケーションレベルには、事実、考え、喜怒哀楽、期待という四つのレベルがあり、通常の会議では事実と考えをまず共有する。その先の「気持ち」の部分まで深くコミュニケーションできるチームは、非常に生産性が高いのだ。優れた上司は、部下の仕事と気持ちが見えづらい、このリモートワークの時代に、通常の会議と1対1のほかに、通常の会議と飲み会の中間くらいのイメージの「オフサイトミーティング」を設けている。これは当社の造語だが、心のつながりを取り戻すのに重要だと考える。

メンバーの自立度が高いことはプロフェッショナル集団として重要で、多様性を尊重して新しい価値を創造する。だが、コロナ後にオンラインにシフトしていく中で、進化したチームになれるか、退化してしまうかは、どこに向かって何をしていくのかという対話が重ねられるかにかかっている。この会社に入ってとても新鮮だったのが、今何を感じているか、気持ちを聞かれることだ。

モノづくり企業の自己変革を高めることをテーマとしてきた。持続的に生み出し続ける組織力をどうやって作るか、組織の自己変革力を作るカギは何なのかを考える。

日本の製造業が得意な組織能力は、やはり効率やコスト、カイゼン力を重視して展開していくことだ。それが逆に足かせになり、新しい価値を生み出せないという面もあるのではないか。日本企業の皆さんは真面目で、目標を達成させなければいけないという視点に立ちやすい傾向がある。それよりも、わくわくしたり、これをやったら「目指す姿」に皆で近づき、新しい価値を作ることが大切だ。

目指す姿マネジメント

源明 典子 氏　モノづくり企業現場での組織変革、その「変わる」カギとは

まず自分の会社の変革の壁「アンチイノベーションファクター」を考えてみよう。当たり前だと思っている仕事のやり方に潜む、行動の制約だ。アイデアや思っていることが言い出しにくい、といったことから始まる。

その上で自己変革力を作るには、目指す姿・目的を考えてマネジメントしていく。そうすると、視点が変わり、従来思考で考えきれないテーマになれば、やり方そのものを変えなければならなくなる。実際には仕事や職場をつなげていくために、新たな強力な連携を作っていく。さらに、そうしたチャレンジのための環境作りが必要だ。上司が応援してくれて安心して話せることが担保されていないと、新たな行動はなかなか生まれてこない。

目指す姿を作ることを、うまく進めている企業では、達成する目標とチャレンジする目標を分けている場合がある。チャレンジ目標が目指す姿、というわけだ。

一方で社内の阻害要因となる会議などがあったりする。決まらない会議を30分以上行うなら、名称も「発散ミーティング」にしてしまえば良い、と思う。

スマートファクトリーJapan 2020 ONLINE

◆セミナー開催中◆

開催中の「スマートファクトリーJapan 2020 ONLINE」（日刊工業新聞社主催、11月13日まで）内で、モノづくり日本会議主催のウェブセミナーを随時開催している。参加無料。詳細は展示会HP（https://biz.nikkan.co.jp/eve/smart-factory/）へ。

▽「2020年版ものづくり白書『概要』」（矢野剛史経済産業省製造産業局ものづくり政策審議室長）▽「製造業のものづくりDX加速に向けた富士通の取り組み」（大西俊介富士通執行役員常務）▽「東芝のデジタル戦略CPS企業への道」（島田太郎東芝執行役上席常務最高デジタル責任者）▽トークセッション「アフターコロナにおける製造業企業のDX戦略」（村田聡一郎SAPジャパンインダストリーバリューエンジニアリング統括本部IoT／IR4ディレクター、鈴村敏央日本IBMグローバル・ビジネス・サービス事業本部コグニティブ推進担当パートナー、濱口猛智マイクロソフトコーポレーション製造インダストリーディレクター）

モノづくり日本会議 超モノづくりへの挑戦

「モノづくり日本会議」は、2007年9月に設立した「モノづくり推進会議」での活動を土台に、広域企業ネットワークや他機関との連携を活用し、日本のモノづくり産業の強化に役立つ実践的な勉強会・シンポジウムなどのイベントや交流会などの活動を展開しており、日刊工業新聞社が事務局を務めさせていただいている団体です。

少子高齢化、環境対応、資源・エネルギー問題など様々な課題を乗り越え、「“超”モノづくりの推進」をテーマに、事業を進めております。これまでの取り組みを発展・拡充させるとともに、IoTやAIを含めたロボット産業や「防災イノベーション」など、横断的テーマについては、より実践的な成果を目指します。

先進的な技術やノウハウを有する会員企業をはじめ、多彩な連携機関のご協力をいただき、モノづくり産業のさらなる発展を目指して事業を展開し、モノづくり産業の競争力強化につながるよう、地域間、企業間連携をおこない、ビジネスマッチングなども図っていきます。

モノづくり日本会議の事業

「グローバル競争力強化関連事業」
- ■モノづくり力徹底強化検討会
- ■人材育成関連事業
- ■長寿企業イノベーション勉強会
- ■ビジネスモデル価値創造研究会
- ■新モビリティー研究会

「新産業・ビジネス創出／ビジネスモデル構想力向上検討事業」
- ■新産業創出検討会
  - ◇新産業技術促進検討会
  - ◇農商工連携勉強会
- ■ロボット研究会
  - ◇ロボットビジネス 2020
- ■AI 研究会

その他の事業コンテンツ
- ■交流・マッチング事業
- ■顕彰事業 超モノづくり部品大賞
- ■モノづくり推進シンポジウム
- ■特別講演会
  - ◇防災イノベーション
- ■地区別研究会
  - ◇中部地区研究会

各事業の詳細は、モノづくり日本会議ホームページ（www.cho-monodzukuri.jp）をご覧ください。

●お問い合わせ先●　モノづくり日本会議事務局　〒103-8548　東京都中央区日本橋小網町14-1（日刊工業新聞社内）　Tel: 03-5644-7608　Fax: 03-5644-7209