

【レポートへのコメント】 組織能力とVSM

福澤光啓
成蹊大学経営学部

取り上げられていた企業

すべてのレポートにおいて、優れた施策が取りあげられ、それが現場の競争力向上、さらには、企業レベル全体でみたときの競争力向上につながる理由が説明されており興味深かったです。

※ 個別の活動に焦点を当てたものから、バリューチェーン全体の流れに沿ってそれぞれ取り組みを挙げたもの(これも素晴らしい)まで、さまざまでした。

※ 受講生のみなさまは、今後も短期と長期の視点を忘れずに、現場・ひとびと・技術・顧客のいずれも重視しよりよくしていくことのできる経営をされていくことと思います。

企業名	回答数
トヨタ	5
富士通	2
パナソニックスマートファクトリーソリューションズ	1
をくだ屋技研	1
ユニクロ	1
フジイ金型	1
BYD	1
ホンダ	1
レノボ武漢	1
日立製作所	1
宮西コスモス	1
Nike	1
京セラ	1

- さまざまな業種、規模の企業が取り上げられていた。
 - ➡多くの業種にコロナの影響あるも、競争力を高める取り組みに成功している企業がある。
- 自動車関連企業が多い
 - トヨタ、ホンダ、BYD、宮西コスモス
- エレクトロニクス企業も多い
 - 富士通、パナソニックスマートファクトリーソリューションズ、レノボ武漢、日立製作所、京セラ

COVID-19に起因して各社が直面していた問題

- 工場の操業停止・操業度低下(主に海外拠点)
- サプライチェーンの寸断
 - 部品・材料供給の停止・遅れ
 - 半導体の供給不足問題を取り上げたレポートが複数
- 既存事業における需要減少や変動
- 感染拡大(および防止のため)による「ヒト不足」
 - 「密」を避けるため生産ラインに人を多く入れられない
 - ロックダウンされている地域では、ヒトが移動できないので作業者が出勤できない。

採られていた施策: ①サプライチェーンの回復・強化

- 代替生産・調達による部材確保
 - 代替調達先情報の共有システム
 - サプライヤの迅速な切り替え、分散して持つておく
- 「長納期部材」を早めに確保しておく
 - 例: 半導体
- 通常は競合となるはずの同業他社との共同購入・配送
- グローバルSCMシミュレーション
 - 日立製作所

採られていた施策: ②コロナ禍以前の取り組みの活用

- コロナ禍よりも前に取り組んでいた現場力強化・企業体質強化の取り組みにもとづく、**短期的な適応**。
 - ➡コロナ禍のようなピンチにおいて、競争力低下を防いだり、競争力強化につながった。
 - ➡日ごろの備え、心構え(藤本、1997)が奏功した。
- 【例】開発や生産現場における「たゆまぬ改善」による生産性向上・コスト削減があったので、**短期的にも好業績を実現**。
 - トヨタ自動車における「損益分岐点の引き下げ」・・・年間2000億円のコスト削減の取り組みを10年続けてきた。
- 【例】世界金融危機や震災への対応で培ってきたサプライチェーンマネジメントの工夫
 - トヨタ、富士通 など
- 【例】SCMや生産現場のオペレーションのデジタル化の推進
 - 富士通・京セラなど・・・コロナ禍以前から取り組んできた現場のデジタル化による生産性向上・フレキシビリティ向上 ➡ コロナ禍における需要変動に対する高い適応力。

採られていた施策:③余剰資源の活用

- 【例】「浮いた能力・時間・人員」の転用
 - 生産品目を変える:感染症対策用品、医療関連など
 - <短期的効果> ➡ 売上げの確保
 - <長期的効果> ➡ 異なる製品を作ることにより、現場の知識やノウハウの応用先が広がり、学びや気づきが増える。現場のフレキシビリティ向上。
 - 働き方改革の促進 ➡ 働く人たちのモチベーションアップ ➡ 生産性向上、技能向上、定着率アップ。
 - 日ごろ忙しくて取り組めなかった改善・生産性向上・業務の見直しを行う
➡ **長期的な競争力向上**
- 【例】をくだ屋技研・・・既存の空気入れ技術・鉄加工技術を転用して消毒液噴霧器の開発・販売
 - ➡ 従来取引先のなかった業種との接点も作れた
 - ➡ 開発力の向上、市場開拓力の向上

採られていた施策:④人材育成

- 人材育成・ひとを大切にす活動
 - 多能工化に関する事例複数
- 短期的効果
 - 生産品目を変更して、作業数が増えたり教育に時間が少しかかったとしても、多能工人材が豊富にいれば、対応できる。
 - 感染対策・「密回避」のために、人員を減らしても、操業を維持できる。
 - ※(さらなる効果) コミュニティ・地域における「雇用の維持」(コロナ禍の失業を少しでも抑える)
- 長期的効果
 - ➡ 緊急時だけでなく、平時においてもボトルネック工程を解消して、遅れやトラブルを減らせる ➡ 残業も減る ➡ 生産性向上
 - ※(さらなる効果) 技能継承もうまくいくし、社会から良い人材をたくさん集められる ➡ 将来の事業推進の貴重な原資になる。

採られていた施策：⑤組織変革やデジタル技術投資

- 組織体制の変更
 - 【例】ホンダにおけるSEDBの自立と協調。開発部門の本田技研工業への統合による一体化・機能集結化。
- 生産工程や設計・開発業務におけるデジタル化
 - 生産工程や設計・開発業務におけるリモート化
 - <短期的効果> 感染拡大対策、ヒトが出勤できないことへの対応。
 - <長期的効果> 自動化・デジタル化の促進による効率化・生産性向上、慢性的なひと不足への対応。
 - 生産工程のIoT化・AI化（例：レノボ武漢など）
 - さらには、バリューチェーン全体をつなぐようなITの構築も。