

第30回例会報告

— 基調講演 —

コロナ禍におけるリーダーシップ サステナブルな経営を目指して～変化への対応力強化～

第30回例会では、第一部の基調講演として、三菱電機株式会社特別顧問の山西健一郎氏に『コロナ禍におけるリーダーシップ』をテーマにお話しいただきました。

講演内容

今コロナで大変ですが、私が常務執行役に就任した2006年以降、リーマンショック、東日本大震災と、何度も危機がありました。今日は、その度に考えてきたことをお話して、この難局を皆さんと乗り越えていきたいと考えています。

三菱電機は2021年2月1日で100周年を迎えました。三菱グループには、第四代社長訓示をもとに制定された「三綱領」があります。ずっと変わらない三菱グループのDNAとも言えるものですが、その中の1つ「所期奉公」は今でいうSDGsです。また、三菱電機には4つの「品質基本理念」があります。製品の品質向上はもちろんですが、広義の意味での「経営品質」に力を入れていくことで、SDGsに貢献し、社会課題へのソリューションを提供できると考えています。

コロナは世界の様相や人々の思想を変えました。逆説的ですが、これはデジタルトランスフォーメーション(DX)を進める推進力になっていると言えます。

2020年5月に発表された経団連の提言「Digital Transformation(DX)～価値の協創で未来をひらく～」は、DXを通じて「Society5.0」やSDGsの実現を目指すもので、サイバーとフィジカルを融合させた「日本型プラットフォーム」をいかに作っていくか、ということが唱えられています。

日本はフィジカル、いわゆるリアルの世界に関しては国際的にも遅れをとっていません。ところが今回のコロナで、日本のデジタル化の遅れが明らかになりました。いかにDXを加速さ

せるかが現在の日本の課題です。これを強い日本のフィジカルと融合させることで、強いプラットフォームが作れると考えています。

提言では「日本発DX」を推し進めるポイントは「協創」とであると唱えています。例えば「健康寿命をいかに延ばすか」という社会的な課題があり、それを解決するために、今までの部門や業種といった垣根をなくし、たくさんの企業や自治体や大学などがつながるイメージです。「技術」や「製品」ではなく、「社会課題解決」というところから発想することで、課題解決と経済成長と両立させながら実現できるはずで

最後に、私の経営者としての経験談からお話しします。2006年の常務執行役時代に実感したのは「変化は進歩」という言葉です。これは三菱電機のコーポレートステートメントである「Changes for the Better」の日本語訳です。進歩したことを振り返ると必ず変化が存在する、進歩したかったら変化しなければいけない、と学びました。トヨタ自動車の指導を三菱電機流にアレンジし、現場でJITの改善活動を推進した時代です。

経営者に必要な力はたくさんありますが、この世に存在する不条理を理解して、受け入れる力も必要です。「君子豹変」「朝令暮改」という言葉は悪い意味に使われていますが、私は「こんな変化の激しい社会なのだから君子は変わりなさい。何事にも柔軟に対応していこう」という意味に捉えています。

「Changes for the Better」のchangeが複数形なのは、「改善すべきこと、変化させることはいくつもある」という意味です。またBestではなくBetterなのは、「改善には終わりはない。改善のその先にはまた改善点がある」という考えからです。さらなる進歩に向けて、柔軟に変化し続けていくことがサステナブルな経営につながると考えています。



講師
プロフィール
Lecturer Profile

山西 健一郎氏 [三菱電機株式会社 特別顧問、一般社団法人 日本経済団体連合会 副会長]

1975年京都大学工学部卒業後、三菱電機(株)に入社。生産技術センター長を経て、2006年常務執行役、生産システム本部長に就任。その後、上席常務執行役、半導体・デバイス事業本部長を経て、2010年執行役社長に就任。2014年取締役会長、2018年取締役相談役、現在、特別顧問。他、公益財団法人日本テニス協会会長、公益社団法人日本観光振興協会会長など数々の要職を務める。日本中央競馬会(JRA)の経営委員でもある。

第30回例会報告

ーパネルディスカッションー

コロナ禍におけるリーダーシップ

三菱電機株式会社 特別顧問・一般社団法人日本経済団体連合会 副会長 山西健一郎 氏
 多摩冶金株式会社 取締役副社長 山田真輔 氏
 株式会社セキコーポレーション 代表取締役社長 山木孝之 氏
 東成エレクトロビーム株式会社 代表取締役社長 上野邦香 氏

対談内容

上野社長 山西さんの講演を受けて、順番に「コロナ禍のリーダーシップ」について伺っていきたいと思います。

山田副社長 弊社は今年で70年を迎える会社で、これまでさまざまな転換点がありました。コロナもその一つで、このような荒波のなかで、とかく「変化していかなければいけない」と思ってしまう部分があります。その中で、変化してはいけないことと変化しなければいけないこと、その見極めをどうすれば良いのか悩んでいます。

山西特別顧問 講演で申し上げたとおり、「変化させない限り進歩しない」というのが私の基本的な考え方です。今のままで継続したいものは変化させる必要がない、進歩したいものならば変化が必要。ここは経営者としてははっきりと意志をもつところだと思います。

上野社長 山木さんは、事業継承時の抵抗勢力について考えることが多いそうですね。

山木社長 私だけでなく、ここにいる中小企業の皆様の多くは、同族間で事業承継し、トップを交代するという方だと思います。この場合、先代のトップの時代が長く、交代する時にはかなりの世代間ギャップが発生してしまうという状況がよく見られます。弊社もまさにそういう問題に直面しています。

前経営者が可愛がっていた役員や管理職が残り、若い新たなトップとの間にギャップが生じて、その人たちが抵抗勢力となってしまうケースです。役員が変化を嫌がり、これが抵抗勢力になってしまうわけです。うまくやっていくお知恵をいただきたいです。

山西特別顧問 私が三菱電機で「抵抗勢力」というものを感じたのは、JITでトヨタと提携する時でした。この時は8～9割が抵抗勢力でした。

「抵抗勢力」にもいくつかタイプがあります。一つは、会社のためを思い自分のやり方が正しいと思っている抵抗勢



力、もう一つは、保身のために抵抗する勢力、最後に、ただ反発したいだけの抵抗勢力、この3種類です。最後のは論外ですが。

抵抗といっても誰しも理由があるものです。そこで、抵抗の理由をひとつひとつ聞いてはつぶしていきます。会社のためを思っている抵抗勢力は、一度味方になるとすごく力になってくれます。保身の人も、会社のことを思っていないわけではないので、そのあたりの理由をきめ細かく個々に対応して明確にしていきます。このやり方しかないですね。

山田副社長 SDGsのアドバイスも伺いたと思います。社内でのSDGsの進め方ですが、弊社では残念ながら社員の中に「SDGsという言葉は初めて聞いた」という者もおります。どういうふうに浸透させていったらいいのか課題になってきています。

山西特別顧問 SDGsに関しては「成長戦略」という位置付けをするのが重要だと思います。CO²を減らさなきゃいけないという義務感ではなく、企業の成長戦略に繋がるという意識づけを社内で徹底していくことです。この正のスパイラルにもっていけば、必ずうまくいきます。

上野社長 われわれ経営者にとってヒントとなるお話がたくさん伺えたと思います。ありがとうございました。

第30回例会報告

－ 第18回多摩ブルー・グリーン賞最優秀賞企業2社によるプレゼンテーション －

第18回 多摩ブルー・グリーン賞 技術・製品部門「多摩ブルー賞」最優秀賞

森田テック株式会社 代表取締役社長 森田 治 氏

第5世代通信機器試験用シールドボックスとアンテナカプラ

第5世代通信(5G)市場は「10年に1度のビジネスチャンス」と言われています。日本でもすでに携帯電話の分野で実用化が進み、ローカル5G、IoTでの活用が本格化していく中で、5Gのニーズはこれからますます拡大し膨大になっていくと考えております。

5Gは周波数が従来の10倍と高く、空間の電波減衰が大きいため、環境の影響を受けやすく不安定ですが、ケーブルを使って検査できません。われわれは、5G機器の検査にあたって、この点が課題になるのではないかと着目しました。

解決案として、距離をできるだけ近く、スマホ機器と密着させた状態で電波測定できるアンテナカプラを研究・開発しました。また、シールドボックスの中にアンテナカプラを組み込み、合体させて、測定ソリューションとしてさらに大きな付加価値をつけました。600MHz~75GHzまで、非常に広範囲に対応できる機器を商品展開しています。

売り上げは、おかげさまで19年度4億円、20年度は5億4300万円に拡大しました。今後もスマホだけで420億円規模の巨大な市場があるのではないかと見込んでいます。

われわれは今後、お客さまの検証結果やニーズに合わせて必要とされる商品を開発し、お客さまと共に市場を拡大していこうと考えています。無名の会社ではありますが、徐々にブランドイメージが確立していった、そのうち5G試験測定機器のリーディングカンパニーになれるのではないかと、そんなストーリーを描いています。

われわれが開発した5G測定ソリューションが、世界にも通用するように頑張っていきたいと考えております。



第18回 多摩ブルー・グリーン賞 経営部門「多摩グリーン賞」最優秀賞

株式会社VRC 代表取締役 謝 英弟 氏

クロスボーダーな3Dインフラを提供し、人を中心とした持続可能な社会を実現する

弊社は、人体データを実寸大で採寸し簡単にバーチャルアバターを作る技術を用いて、これをリモートコミュニケーションに活用しています。弊社の技術は、NTTドコモ「ポケットアバター」、KDDIのバーチャルイベント「MugenLabo2020」などで使用されています。

このようなリアルワールドとバーチャルワールドをつなぐクロスボーダーな3Dインフラ技術を提供することは、感染症拡大や健康寿命を延ばす社会問題、環境問題の解決につながり、実社会をより豊かにすると考えます。

例えば、アパレル市場は、EC化がここ9年で2倍程度に拡大しています。しかしインターネットでは試着ができないため、返品と交換が4~7%あると言われます。アパレルEC市場の取引額は1年で約2兆円、その4%となると大きな数字です。人体と衣類の3Dデータがあれば、バーチャルフィッティングが可能になり、この問題の解決につながります。実際、海外のバーチャルフィッティング市場は、2026年までに107.5億ドルになるといわれています。

バーチャルフィッティングで、衣類の大量生産と廃棄の問題も解決できます。アパレル業は水を多く消費する産業ワースト2位です。ジーンズ1枚を生産するのに、3500リットルもの水を使い、これは成人5年分の飲み水に相当します。しかも売れずに全体の70%の衣料が大量廃棄されます。バーチャルフィッティングで製造をオーダーメイド化し、必要な量だけ製造すれば、大きく環境問題解決に寄与できます。

今後も全世界に向けてクロスボーダーな3Dインフラを提供し、社会問題や課題の解決に貢献できる企業を目指して参ります。

