

## 総論

# ビジネスの仕組みのイノベーション 改善活動に潜む落とし穴とその回避策

カイゼン・マイスター 小森 治

“カイゼン”のツボは  
自発的モチベーションから

### (1)モノづくりと日本

天然資源に恵まれない日本は、エネルギーを始め多くの生活に必要な資源を海外からの輸入に依存している。このシンプルな否定しがたい地政学的事実は時代が変わろうと不変であり無視できないものである。

日本にとって、製造業を中心とする輸出で外貨を稼ぐことはいつの時代でも不可欠の条件であるにもかかわらず、一部に日本の製造業否定論があることは非常に残念なことである。雇用ひとつとっても、金融とサービス業だけで現在の若い人達の失業をすべて吸収するだけの雇用を生み出せるであろうか。

このような風潮に乗って、多くの企業経営者が安易に海外に工場を移転することが、日本と言う国にとって取り返しのつかなくなることを危惧している。海外工場を否定するものではないが、あくまでも日本に基盤を残したうえでの海外進出でなければならない。

なぜならば、今やその兆候が見られるように、中国をはじめとする新興国の人件費の安さは急速に修正されつつある。

近い将来に円高修正と新興国の人件費高騰で、日本へ製造業を回帰しようとした時に、今の米国の一部の産業で見られるように、必要な技術を持

った人が国内に残っていないと言う状況にならないようにしたいものである。

そのためにも、地道なカイゼン活動を通じて「自分で考える」人材を育成しておくことが、「モノづくりのインフラ」として不可欠の条件である。

### (2)モノづくり衰退論について

日本の家電メーカーが未曾有の赤字に苦しんでいることをもって、日本での「モノづくり衰退論」が盛んである。確かにデジタル製品など典型的なモジュラー型(組合せ型)製品の多くは危機に瀕している。米アップル社の成功の原因は、自社の経営資源を開発とサービスに集中して、生産はファブレスで新興国の大量生産のEMS(電子機器の受託生産サービス企業)に丸投げしているからであり、一方日本の家電メーカーの失敗の原因は、ファブレス化せずに生産を原価高の日本でやったからだと言われている。EMSは、系列の下請けではなく全世界の複数の大手企業から受託生産しているので量産効果を得られるのに対して、日本の開發生産一貫メーカーは量産効果でも賃金格差でも負けてしまっていて赤字が発生していると言う議論である。一方、自動車などインテグラル型(すり合せ型)産業が今のところ競争力を維持しているのは、開発と生産が分離できないからであると言われている。しかし、自動車もやがて電気自動車になったら、モジュラー型の産業になってファブレス化されるという意見がある。

私はこの意見に疑問を持っている。自動車の「走る、曲がる、止まる」と言う機能はいつの時代

近い将来に円高修正と新興国の人件費高騰で、日本へ製造業を回帰しようとした時に、今の米国一部の産業で見られるように、必要な技術を持つ

なせならば、今やその兆候が見られるように、中国をはじめとする新興国の人件費の安さは急速に修正されつつある。

くまでも日本に基盤を残したうえでの海外進出でいる。海外工場を否定するものではないが、あ国にとり取り返しのつかなくなることを危惧し安易に海外に工場を移転することが、日本と云うこのような風潮に乗って、多くの企業経営者がであらうか。

の失業をすべて吸収するだけの雇用を生み出せることも、金融とサービス業だけで現在の若い人達ることは非常に残念なことである。雇用ひとつにもかわらず、一部に日本の製造業否定論がある稼ぐことはいつの時代でも不可欠の条件である日本にとって、製造業を中心とする輸出で外貨

の事実が時代が変わろうと不変であり無視できない存している。このシンボルを否定しがたい地政学め多くの生活に必要な資源を海外からの輸入に依天然資源に恵まれない日本は、エネルギーを始

(1) モノづくりと日本



ビジネスの仕組みのイノベーション  
改善活動に落ち穴とその回避策  
カインズ・ワイスター 小森 治

総論

った人が国内に残っていないと言う状況にならなようにしたいものである。  
そのためには、地道なカイゼン活動を通じて「自分で考える」人材を育成しておくことが、「モノづくりのイノベーション」として不可欠の条件である。

(2) モノづくり衰退論について

日本の家電メーカーが未曾有の赤字に苦しんでいることをもって、日本での「モノづくり衰退論」が盛んである。確かにデジタル製品など典型的なモジュラー型(組合せ型)製品の多くは危機に瀕している。米アップル社の成功の原因は、自社の経営資源を開発とサービスに集中して、生産はオフレスで新興国の大量生産のEMS(電子機器の受託生産サービス企業)に丸投げしているからであり、一方日本の家電メーカーの失敗の原因は、オフレス化せずに生産を原価高の日本でやったからだと言われている。EMSは、系列の下請けではなく全世界の複数の大手企業から受託生産しているの大量生産効果を得られるのに対して、日本の開発生産一貫メーカーは量産効果でも賃金格差でも負け、今やその競争力を維持しているのは、開発業が今とどこも競争力を維持しているの、開発と生産が分離できないからであると言われている。しかし、自動車もやがて電気自動車になったら、モジュラー型の産業になってオフレス化されるという意見がある。  
私はこの意見に疑問を持っている。自動車の「走る、曲がる、止まる」と言う機能はいつの時代