

「ものづくりカイゼン国民運動」の展開に向けて

経済産業省 製造産業局 参事官室 参事官補佐 長谷川 洋

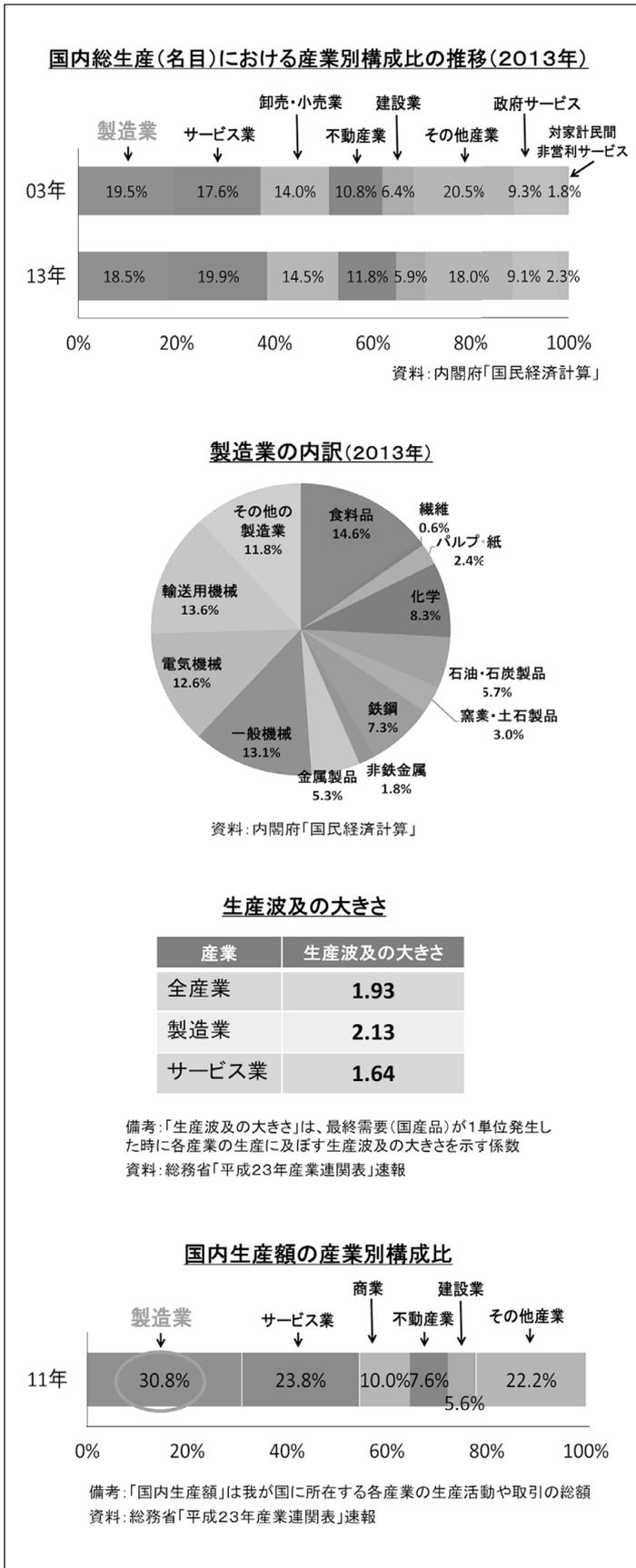
ものづくりカイゼン国民運動とは、製造現場の改善活動を通じて、企業の生産性を向上させる取組を、日本全国に広げていこうというものである。経済産業省では、この運動を推進するための支援策として、平成27年度から、「カイゼン指導者育成事業

(中小企業・小規模事業者人材対策事業の内数)を立ち上げ、今年度は11の民間団体等の取組を後押ししている。**国内のものづくりの再評価** 日本国内の製造業をマクロデータでみると、日本の国内総生産(GDP)

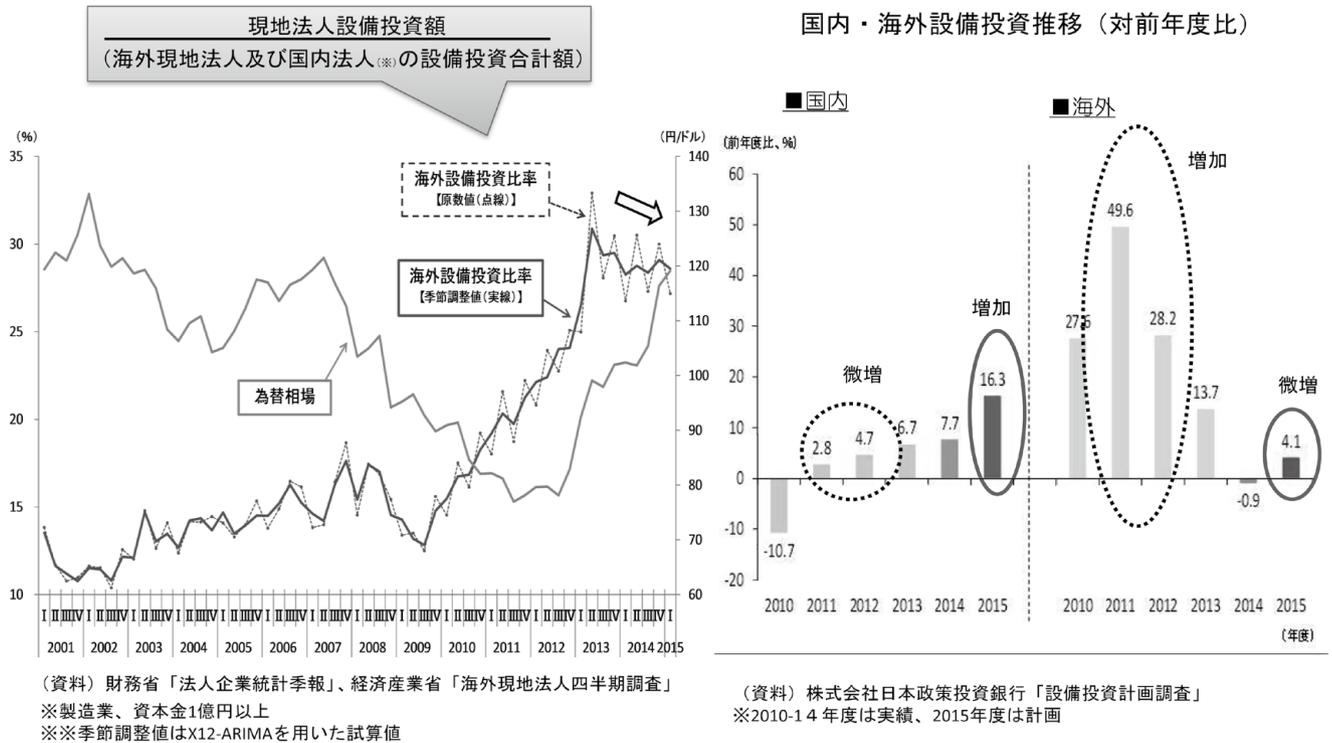
に占める製造業の割合は2013年には18.5%と、10年前の19.5%と比較すると減少しているものの、サービス業に次ぐ高い比率となっている。また、製造業はサービス業や卸・小売業といった他産業への波及効果

が高い。生産波及の大きさは全産業が1.93、サービス業が1.64、製造業が2.13と、最終需要(国産品)1単位が発生した際に、他産業に2.13倍の影響がある。(図表1)

図表1 日本の産業における製造業の位置づけ



図表2 製造業の国内/海外設備投資の推移



図表3 輸出で稼ぐ地域の中堅・中小企業

グローバルニッチトップ(GNT)企業

- ・2014年3月、「GNT企業100選」を経済産業省において実施。
- ・中小企業が69社、中堅企業(※)が25社。広く全国に分布。
(※)中小企業基本法が定める規模を越え、売上が1,000億円未満。

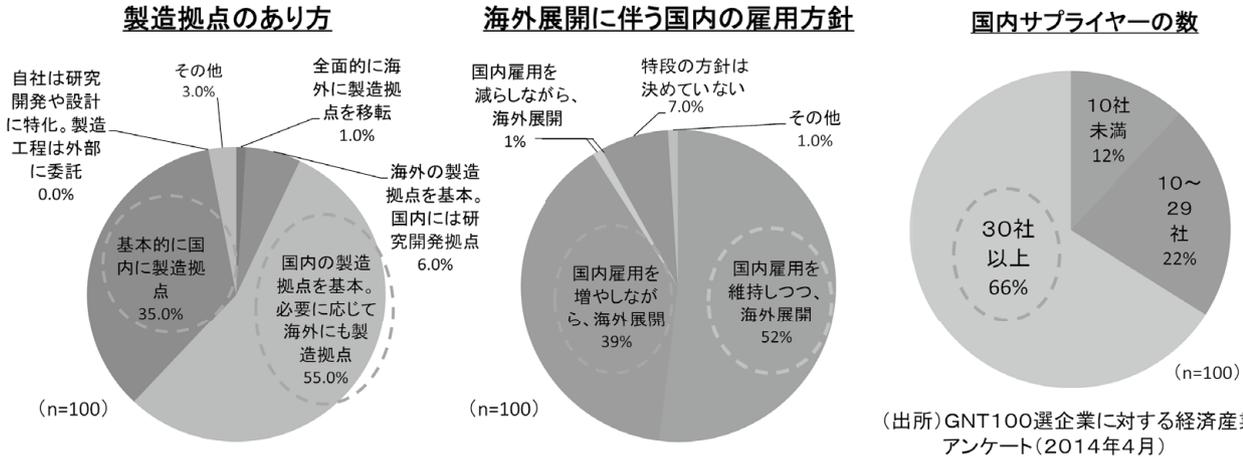
■ ~1未満
■ 1~3未満
■ 3~5未満
■ 5以上

また、近年においては、中国国内の人件費が20年前と比較して北京で7.3倍、上海で7.5倍となるなど、海外拠点における人件費の高騰の影響もあり、2015年度の海外設備投資(計画)は前年度比4.1%増と微増である一方、国内設備投資は16.3%増と増加傾向にあり、生産拠点の国内回帰の動きがみられる(図表2)。経済産業省が昨年末に実施したアンケートによると、13.3%の企業が国内に生産拠点を戻しており、その理由として多くあげられていたのが、①品質や納期など、海外でのものづくり面での課題があった、②円高是正で、日本国内で生産しても採算が確保出来るようになった、③人件費の高騰などにより海外の生産コストが上昇した、の3点であった。このように、近年、国内でのものづくりが再評価されており、「強い」国内の現場を作ること、海外との比較の中でも国内で生き残ることができ、他産業にも良い循環を作ることができる。

地域の中堅・中小企業の「ものづくり現場」の強化

2014年3月に経済産業省では、ニッチな分野で高い世界シェアを有し、優れた経営を行っている企業を「グローバルニッチトップ(以下、GNT)100選」として選出した。選出企業の69%が中小企業、25%が中堅企業であり、その所在地は首都圏のみならず、地方も含め全国各地に広く分布している(図表3)。また選出企業を対象に行ったアンケートからは、選出企業は日本国内の製造拠点を中心に製造・輸出することや、海外展開を行う際も日本国内の雇用を維持しながら展開すること、国内サプライヤーを多数持つという特徴

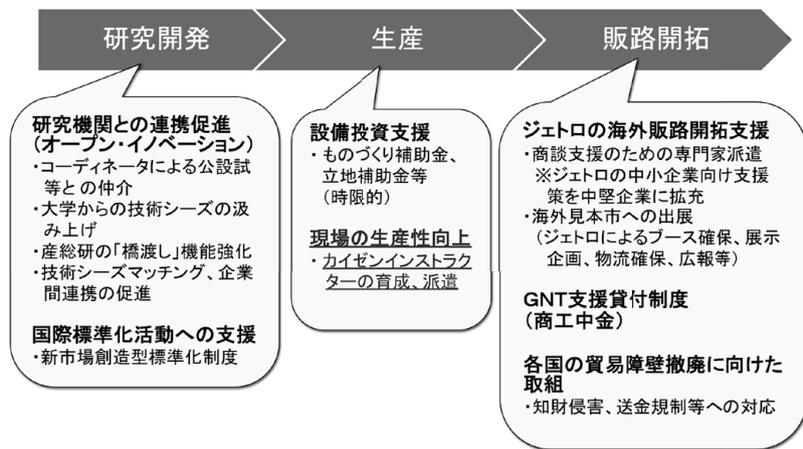
図表4 GNT 100選企業の特徴



が明らかとなっている。そのため、GNT企業は地方における産業集積の中核であり、サプライヤーも含めた雇用・所得の源泉となることがわかる。(図表4)

このように地域経済の核となる、GNT企業などの「中核企業」の創出や更なる発展のため、経済産業省では研究開発から生産、海外展開に至るまで一貫した支援を実施している。(図表

図表5 地域の中堅・中小企業に対する施策



秀でたOB人材が多数居るもの、こうした人材は「生産管理のプロ」であっても「生産管理を『教える』プロ」ではないうえ、これまでに培ってきた知識は社内・業界特殊であるケースが多い。そのため、自身出身企業や出身業種以外の企業にも指導が行えるよう、現役時代に培った知識の汎用化を行い、他社に教える方法を学ぶ(再教育を受ける)ことが必要となる。

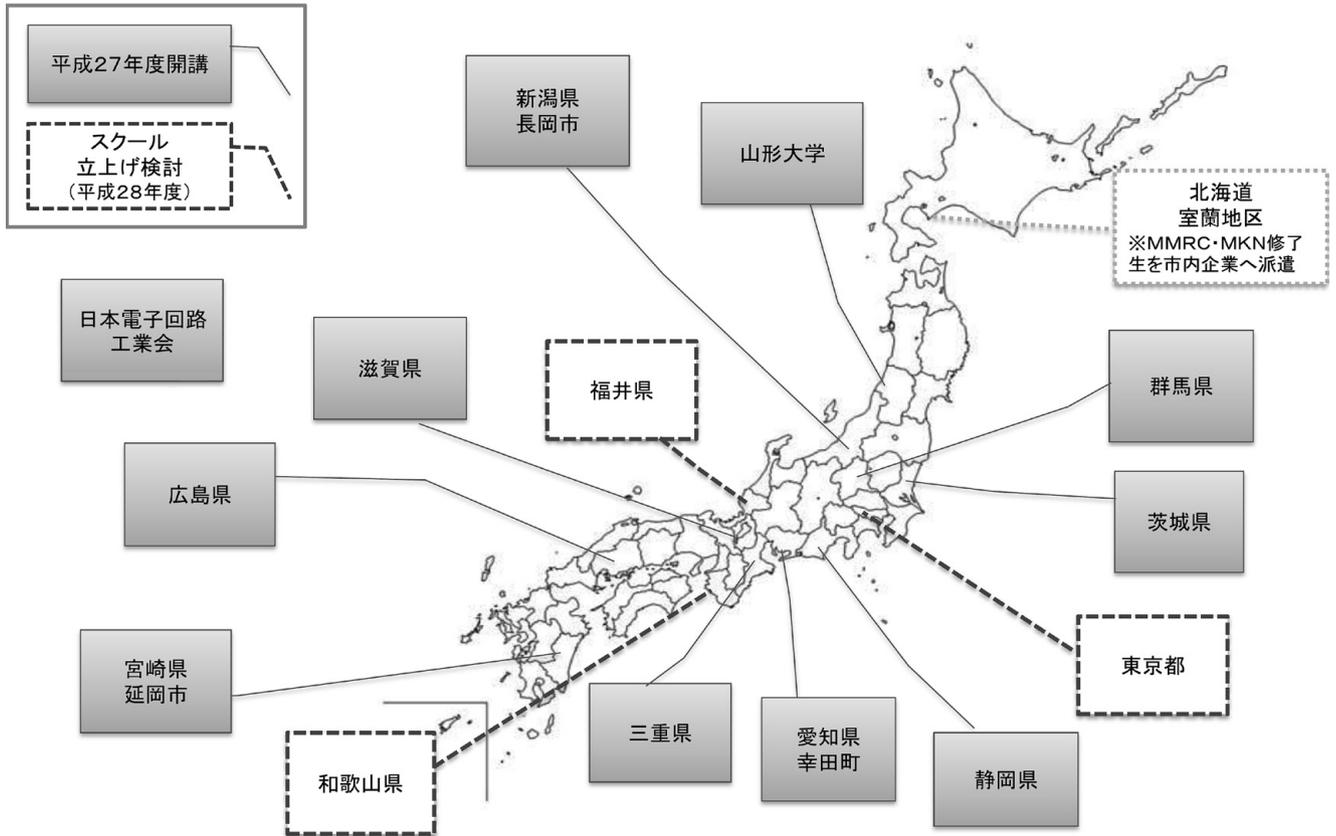
5) 地域経済をさらに活性化していくためには、中核企業に対する研究開発や海外販路開拓の支援のみならず、地域の産業集積全体に目を向け、中核企業をサプライヤーとして支える中小企業のリードタイム圧縮や在庫縮減などボトムラインの改善を同時に進めて、産業集積の体力強化を行っていくことが必要不可欠となる。

そのためのひとつの手法として、ものづくり現場での経験が豊富な企業OB等を、スクールでの講座受講を通じてカイゼン指導者として再教育し、製造業やサービス業の中小企業に派遣して指導を行う活動に着目した。地域には生産技術に

このため、経済産業省では平成27年度予算で「カイゼン指導者育成事業(中小企業・小規模事業者人材対策事業の内数)」を確保し、カイゼン指導者の育成スクールの運営及び育成した指導者の中小企業への派遣を行う民間団体などに対して、必要経費の2/3を補助する事業を実施している。今年度は11団体が補助先として採択されており、7月以降、順次、各地域等でのカイゼンスクールの開

地域の中小企業からは、日々の業務に追われて現場改善にまで目を向けられていないという声が多く、地域にはカイゼンの余地がある企業が多く存在する。そうした企業にスクールで再教育したカイゼン指導者を派遣し、マンツーマンで指導を行うことで現場の生産性を向上させ、最終的には指導者無しも、社内で自発的なカイゼン活動が行われる現場を作る。これがカイゼン活動の狙いである。また、カイゼン運動は地元には眠る優秀なOB人材に対して、カイゼン指導という新たな活躍の場を提供することで、熟練技能者の持つ技術の海外流出防止にも効果的であるとともに、少ない人手で現場を回すことができる「強い現場」を作ることができ、国内の人手不足の解決策の一つになると考えている。

図表6 スクール立ち上げ状況



講及びカイゼン指導者の派遣が予定されている。山形大学、群馬県、新潟県長岡市、滋賀県野洲市では以前からこうした取組が行われていたが、今年度からはその他の地域でも開始され、カイゼン運動の全国展開が進んでいる。(図表6)なお、当事業実施に当たっては、事業を効果的に行うため、スクールのカリキュラムなど内容だけでなく、地元の商工会議所・商工会や金融機関からのカイゼンスクールの受講生やカイゼン指導者の派遣先の紹介など、産官学金の連携体制が構築されていることを重視している。

カイゼン運動の全国展開に向けて

カイゼン指導者による指導や自社の社員をカイゼンスクールに派遣して、カイゼン活動を進めた企業では、現場の生産性向上のみならず、新たな販路開拓や製品開発への波及効果も期待できる。群馬県の(株)ハイ・テックという医療機器や通信機器、半導体装置等の部品製造・組立を行う企業では、群馬ものづくり改善インストラクター派遣事業(ぐんま改善チャレンジ)事業)により、リー

ドタイムの短縮や在庫を縮減、次に、自社の社員を「群馬ものづくり改善インストラクタースクール」に派遣してカイゼン手法を学ばせ、同スクール修了生を中心にカイゼン活動を継続的に行うと共に、活動を全社的に展開した。その効果のひとつとして、セル生産が可能となり、小ロットの新規事業も受注できるようになったという例もある。

カイゼン活動の推進には、現場の努力に加え、社長を始めとした経営層の理解と協力が不可欠である。経営者が現場の課題に改めて目を向け、社内全体でカイゼン活動に取り組みすることで、担当者や経営者が一体となった強い現場を作ることができると。今後は、ものづくりカイゼン国民運動を全国的な運動として推進し、カイゼン活動による製造現場の生産性向上に加えて、経営や組織といった企業全体の体質強化を十分意識するとともに、製造業のカイゼンの取組をサービス業へも展開することで、我が国の経済産業全体の生産性向上を図ってまいりたい。