

「じょぶネタ！ワン・タイム・トーク」第 79 回 日野三十四さん

◇2017 年 5 月 11 日（木）19:30～20:00 放送 エフエムたいはく（78.9MHz）

◇ゲスト：日野三十四（ひのさとし）さん

／経営コンサルタント、モノづくり経営研究所イマジン所長

◇パーソナリティ：笹崎久美子（ささざきくみこ）／人材育成コンサルタント

※この番組に関する詳細は以下をご覧ください。

http://jobneta.sasamedia.net/2017-0511_hino-satoshi/

・・・文字起こしデータ・・・

——はい、あらためまして、皆さんこんばんは。今日は収録作業でアクシデントがありまして、エネルギーを出していきたいなと思っている笹崎なんですけども、今日は遠く広島からのゲストです。しかも、本を出していらっしゃる非常に実績のある方をゲストにお招きしております。

早速ご紹介いたしましょう。モノづくり経営研究所イマジン所長の日野三十四さんです、こんばんは。

日野 はい、こんにちは。

——よろしくお願いします。

日野 収録は昼間なんですけどねー。

——なるほどまだ明るいですからね、お聞きの皆さんは暗いんですけど。収録は 1 回していたんですけど、アクシデントがありまして、同じお話を 2 回伺う形になっているんですけど、その分、精査されたよいお話が伺えるんじゃないかと思われれます。仙台ご出身の日野さんなんですけど、二高ご出身で、その後、東北大学ということなんですけど、このモノづくり経営研究所イマジンのなかの日本モジュラーデザイン研究会会長さん、そして、元広島大学大学院教授の方でもあります。

最初にモジュラーデザインについて少し簡単にお伺いしたいんですけど、これはデザインというと、どういったものかな、と疑問があるんですが。

日野 デザインというのは設計ですよ。モジュール設計とも言われたりしますが、要す

るにレゴブロックのようにはじめに互換性の高いブロックを何種類か準備しておいて、そのブロックの組み合わせを変えることによって、飛行機とか、戦車とか、船とか、自動車とか、色々な製品を作り上げていくということです。レゴブロックのイメージで。

——エンジンを作る場合、エンジンの中身も小分けにして、って感じですか？

日野 エンジンの中身もピストンとかクランクシャフトとか、そういう構成している部品そのものを、またレゴブロックのように。

——全部小分けにして、小分けにして、小分けにして行くと、原子と分子じゃないんですけど、最終的に非常にシンプルなものになったりするんですか？

日野 そうですね。久しぶりに「水平リーベ——」って言いますが、110種類しかないんですよ、最終的にはね。その組み合わせがモジュール部品なり、モジュール部品を組み合わせでモジュラー型製品を作っていく、そういうプロセスを理論化した手法がモジュラーデザインです。

——そうすると、ちょっと単純な質問なんですけど、なんのためにモジュラーデザインは必要なんですか？

日野 世の中のお客さんはますます多様化を望んでいるわけです。製品に対して、色んな機能とか、自分が欲しい物を、ジャストフィットするような製品が欲しいわけですよ。物が有り余っていない、物が不足している時には物があればそれでよかったんですが、物余りの時代になると、自分用の物が欲しい。だから製品に対する多様化を要求しています。製品に合わせて部品の種類も多様化すると、コストが非常に高くなって出来ないわけですよ。

そうすることで製品は多様化し、部品の種類は少数化する。二律背反を克服する手法。そうすることによって、部品は種類が少ないわけですから、大量生産できてコストが安くなると、そういうことで顧客の多様な欲求に対して、部品の種類を少なくして、多様化と部品の大量生産、両方を両立させるという手法です。

——夢の手法ですね？

日野 そうですね。夢の手法です。

——それは実現できているので、夢というのはちょっと違う表現なのかもしれませんが、よくプログラミングでモジュールって言いますよね？ ここだけの仕組み、この機能って

いう、突き詰めた単独の、そのイメージと同じですか？

日野 同じです。ソフトウェアとかモジュールとやってるのは、これがモジュールなんですね。プログラミングは形がないから、自由度が高いんですけど、メカ製品は物それぞれに形があるので、それを組み合わせるのは難しいわけです。それを自由自在に組み合わせられるようなモジュール部品をどうやって設計するのか、そのポイントを解説したのが『実践モジュラーデザイン』という本ですね。

——そうすると、モジュラーデザインの仕方ではなく、その作るための手法っていうか、ノウハウというかそういうものですか？ 日野さんは私にご紹介していただいて、日経デジタルオンラインにも連載をお持ちだったんでその時のも読んだんですけど、今話を聞いて、さらに理解が深まった感じがします。ちなみに、どうしてそのモジュラーデザインに取り組みはじめたんですか？

日野 その話に入るためには、ちょっと私の歴史的な話をしたいと思うんですが、仙台で学生時代を過ごしていた時、世の中に最初から回転しているエンジンがあるという話を聞いて、普通のエンジンは往復の動きを回転運動に変えるんですよ。

——ピストン機構みたいなものですね。

日野 それが最初から回転しているのがロータリーエンジンと呼ばれるものですね。

——そうなんですか、言葉としては聞いたことあったんですけど、意味まではあまり考えたことがなかったんですね。ピストンではなく回っているんですね。

日野 回るピストンですね。そういうエンジンがあるというのを聞いて、ロータリーエンジンの研究をやりたいと衝撃が走ったんです。そしたら世の中に、マツダしか、当時は東洋工業と言ってましたけど、ロータリーエンジンをやっている会社はなかったんで、仙台から東京大阪を飛び越えて、マツダに就職しました。

そこでロータリーエンジンの仕事をしばらくやっていましたけど、途中からマツダの経営を復活させたいという気持ちがあって、経営工学の研究に取り掛かりました。

——最初はロータリーエンジンがやりたくて、マツダに入ったんですけど、だんだん質が変わってきたんですね？

日野 そしたら必然的に、業界トップの自動車メーカーのトヨタ自動車の研究にとりかか

りました。トヨタに勝つことが2位、3位メーカーの必須条件ですから。それで、トヨタの仕事のやりかたを研究していて、私は2000年にマツダを退社しましたが、2002年に『トヨタ経営システムの研究』という本として出版しました。

——日野さんは著作が2つありまして、こちらがダイヤモンド社から2002年に『トヨタ経営システムの研究』です。

日野 トヨタの強みはそのトヨタ経営システムがあるだけじゃなくて、部品共通化能力が非常に高いということがわかったんですよ。そしたら、私はトヨタに勝つことを目的に仕事をしていましたから、だからトヨタの共通化能力を超えるような、新たな部品共通化の手法の開発に取り組みたいということで、モジュラーデザインという手法に行きついたということですね。

——やっぱり、目標、目的、ターゲットがあるって、それなりに強いエネルギーになるものですか？

日野 もうその通りですよ。それしかないですよ。頭がいい悪いというのは関係ないですね、全く。僕は学生時代、成績が最下位ばかりだったんですから。

——でも、誰でも知ってる有名な会社さんって希望してもすぐに入れるって印象ないじゃないですか。

日野 それは熱意次第（笑） 熱意があれば相手の審査官にも伝わりますから。

——気合いですか？

日野 成績じゃないです。本当です。

——そうかなー。ちょっと謙遜で言ってらっしゃるような気もするんですけど。

日野 そういうことでトヨタの強みの2番目が部品共通化で、それを元に、モジュラーデザインという手法を編み出し、それをマツダを出た後、2009年に出版したのが『実践モジュラーデザイン』という本なんです。

——マツダを退社されると私のイメージとしては、追い落とすライバルがいなくなる感じがするんですけど、そこから先はどういったお仕事に変わっていったんですか？

日野 マツダを出た後は、個人事業ですけど、経営コンサルタントになりました。その1冊目の『トヨタ経営システム』という本が2002年に出版されましたけど、2003年に韓国、台湾で翻訳出版し、2005年にアメリカで翻訳出版し、英語圏、中国、ブラジル、タイとかでも翻訳出版したんですね。

——世界各国で読まれている本なんですね？

日野 2003年に韓国で出版した本がサムスン電子の、イ・ジェオン、今パク・クネ、チェ・スンシルの事件の関係で逮捕されて拘留されてますけど、そのイ・ジェオンさんが非常に高く評価してくれて爆発的に売れてですね、今、韓国で3万部、日本では1万部しか売れてませんが。

——日本よりも海外の方がユニークな物に対するアンテナが高いんですかね？

日野 特に韓国は、日本に追いつけ追い越せで日本のやり方を非常に研究していましたからね。

——そこはやっぱり目標があるからエネルギーが高いんですね。

日野 そういう縁があってサムスン電子で3年間コンサルティングしました。

——そうなんですか、はじめて伺いました。

日野 日本の個人のコンサルタントがああサムスン電子でやっているという話が、日本で伝わって。

——評価、名声が逆輸入されたんですね。

日野 それで日本の製造業でコンサルティングがはじまったという流れになりますね。

——そうすると、日野さんの今のお客さんというのは、製造業、物作りに関わる方が多いということですね？

日野 はい。今参考までに、2005年にアメリカで出版した本がありますが、アメリカの製造業振興協会のシンゴープライズというところから賞を受けたんです。日本人では3人

目です。

——かしこまりました。この辺で一休みという意味で日野さんのリクエストをおかけしたいと思います。思い出のある曲だそうですけど、最初に曲を聴いていただいて後半の話で伺います。千昌夫で『北国の春』

——はい、お送りした曲は千昌夫で『北国の春』でした。いい曲ですね。

日野 いい曲ですね。この曲の 2 節目にですね、無口な兄貴がオヤジと酒でも酌み交わしているか、というのがあったじゃないですか。今の私からは想像がつかないみたいですけども、私はもともと無口な男だったんですよ。仙台に帰るたびに、オヤジと酒を酌み交わすのが本当に楽しかったですけど、もうだいぶ前に死にましたけどね。そういうことを思い起こさせる歌なんでね、本当に大好きです。

——私、地元で育ったので、あんまりそういうこと感じないんですけど、日野さんはフェイスブックで私が仙台の風景を写真に撮ってアップすると、すぐ食いついてきてくださって。懐かしいなと。

日野 そりゃもう懐かしい名称があちこちででてくるもんですから。すぐに反応しますね。

——日野さんは二高ご出身なんですけど、私この前、一・二高定期戦のカウントダウンの看板をアップしたら、そこも一高ご出身の、私よりも先輩の方がすぐ食いついてきてくださって。母校ですって。誰しも持ってる望郷の気持ちですよ。北国の春をお届けしました。

日野さんなんですけど、実は今回のラジオご出演にはもう 1 つの隠れた目的があると伺ったんですが、それはどういったことなんですか？

日野 望郷の念を分かち合うためには、子供時代とか、そういう時の同期生、同級生などに会って話をしたいという気持ちに繋がるわけですよ。高校時代以降の人たちとの繋がりはあるんですけど、小学校、中学校の時の同級生との繋がりがぜんぜん切れてしまってるんで、できればこの放送をお聞きになられている方で、日野三十四、サトシは漢数字で三十四と書きますが、聞いたことあるぞ、あいつは俺の同級生だという方がいましたら、ぜひご連絡いただけると嬉しいです。

——日野三十四さんの、幼稚園からでいいですか？ 幼稚園は何幼稚園ですか？

日野 幼稚園はアイジ園、小学校は片平小学校です。中学校は五橋中学校です。

——はい、同級生の皆さん、または同級生じゃなくても日野さんをご存知の皆さん、もしこの番組をお聞きになりましたら、じょぶネタワントimeトークのホームページまたはフェイスブックページに、ぜひパーソナリティの笹崎まで連絡をください。

日野 今回、今日と明日は仙台にいて、明後日からは秋田に行こうと思っています。それは小学校4年から中学校2年までの間、4年間、秋田市に住んでいたこともあって。で、そこもちょっとレンタカーで巡ってこようかという風に考えています。向こうはぜんぜん伝手が無いので、秋田時代の友達と連絡をとることは難しいと思いますがぐるぐると巡ってきたいと思っています。

——偶然会うといいんですけどね（笑）

日野 分からないですよ、ぜんぜん様変わりですので（笑）

——日野さんは、私はもともとご縁ができたのは、仙台二高の同窓会、東京の方の同窓会で初めてですね。講演会の講師を依頼されまして、そこでお話させていただいたのがきっかけだったんですけど、今はフェイスブックでのやりとりを中心に楽しくお話させていただいているのですが、最近の友達ですと、SNSが発達していますので、離れていても気の合ったかのようにお話できるんですけど、少し時間が経ってしまうとどうしていらっしゃるかな？ と思う気持ちは変わらないですよ。

日野 そういうことですね。

——ところで、日野さん。3冊目の本も今度出されると伺ったんですけど、そちらの話もよろしいですか？

日野 1冊目が『トヨタ経営システムの研究』、2冊目が『実践モジュラーデザイン』、この度、8月初旬『エンジニアリング・チェーン・マネジメント』という本を出版します。

——出版社が日刊工業新聞社ということですね。モジュラーデザインとはまた違うものなんですか？

日野 モジュラーデザインは設計手法の改革なんですけど、このエンジニアリングチェーンマネジメントは開発設計プロセスの改革なんです。

——開発設計プロセス？ モジュラーは？

日野 設計手法の改革。エンジニアチェーンは、マーケティングリサーチ、商品企画、設計、試験、再選準備、このすべてのプロセスを改革して図面の発行を劇的に短縮しようと、今の1/5 くらいの時間まで短縮しようという手法を出版します。これが出来たら、お聞きの皆様方も聞いたことあると思うんですが、サプライチェーンマネジメントが最大に機能します。これは図面が出来た後の、製品をいかにして効率よく生産し販売するかというのがサプライチェーンマネジメントです。

——今までずっとカテゴリーとしては製造部門から出ない感じだったんですけど、そのサプライが入ると、エンドユーザーまで届ける道筋というかなり広い範囲になるんですね？

日野 そうです。そのサプライチェーンマネジメントを機能させるためにはエンジニアリングチェーンという領域の効率化が、SCM(エンジニアチェーンマネジメント)ね、これを機能させる最大の要因なので、ここのプロセスを改革する手法が今まで世の中になかったということで、それを出していこうということです。その目的は、本格的に到来したグローバル競争時代に日本の製造業がしっかり太刀打ち出来て、勝ち残ると、そのための最後の拠点といいますか、その部分が、エンジニアチェーンを改革することだと、ここが手つかずのまま、言ってみれば家内制手工業時代のままで開発設計プロセスが流れているから、それを超近代的なプロセスにして、システム化して、人間がやらなくてもコンピュータができることはコンピュータに任せてしまうという手法を体系的に展開した本ですね。

——でも、大手さんでも未だに古い方を使ってらっしゃるということなんですか？

日野 トヨタ自動車を除いて。

——そこでもトヨタさんは別格なんですか？

日野 そうなんですよ、トヨタ自動車は必死になってこのところをやってますよ。2010年から活動を開始して、2020 年頃までに 10 年かけて完成させようと。他の日本の製造業はどこを見ても開発設計プロセスの開発に取り組んでいる会社はほとんど見当たらない。こわいですよ、日本の製造業は。

——今、いい話あんまり聞かないですね？

日野 三菱重工業とかね、東芝とかね、シャープとかね、こういう会社が次から次へと経営

破綻するような大幅な赤字になっていますが、これも最大の要因は本格的なグローバル競争時代の到来に対して、手軽な方法で対応しようとした結果がそれなんですよ。

——じゃあ、本格的に前段階からじっくり取り組んでいかないと世界に対抗できないということですか？

日野 その通りなんですね。それをじっくりやるところがさすがトヨタですよ。じっくり、突拍子もないやり方ではなく、あるべき姿を構築していく活動をしているのは、さすがトヨタ自動車。これは世の中にトヨタは発信しませんから、トヨタのやり方も参考にしながら、私独自の考え方で論理化、体系化して世の中に紹介して日本の製造業はぜひ開発設計プロセスの改革に取り組んでください、至急取り掛からないと危ないですよと警鐘をならしたいんです。

——根本的に変えないとなかなかいい結果にならないんですね。以前に、松下幸之助さんの言葉で、3%の予算削減は無理だけど3割の削減はできるだろう、というようなことを聞いたことがあって、発想を変えていくと大きく変えることができるという意味だと思ったんです。

日野 開発設計期間にかかる費用を3割じゃなくて、8割削減しようと私は言っています。それだけ無駄が多いんです。

——俺にやらせろと言いたくならないですか？ いろんな現場を拝見して。

日野 実際、あちこちでコンサルティングしていますから、変わってきている会社も出てきているということですね。

——この本ですが、具体的にどんな方に読んでいただきたいですか？

日野 製造業の経営者です。

——色々ありますが、物作りに携わる人なら誰でも？

日野 機械系、電気系、測定系、どの製造業でも構いません。

——そうですか、この番組は物作りの方が結構でるので、そのお話が入ってきたんですけど、出版記念パーティも7月31日にあるんですね。

日野 出版記念講演会ですね。会場は、東京秋葉原のダイビルというところで、7月31日の午後から無料で行いますけど、旅費、交通費だけ準備してもらえれば。

——ありがとうございます。本日はモノづくり経営研究所イマジン所長、日野三十四さんにいろいろお話を伺いました。ありがとうございました。

日野 ありがとうございました。