



第2部

経済環境の変遷とセル生産

セル生産と円高デフレ

セル方式誕生に至る大きな生産革新のニーズの根源は、1991年3月の日本のバブル崩壊だったが、その後の日本は2012年の年末にアベノミクスが始まるまで強烈な円高とデフレに見舞われ、製造業にとっては苦難の時代が続いた。

2008年9月のリーマンショックでは、アメリカのバブル崩壊にも巻き込まれ、デフレと円高はますます加速し対ドルの為替レートは30%も上昇、輸出入の競争力を直撃した。このような極端な円高は、ドルベースでみた日本企業の人件費の高騰を招き低賃金国との差をさらに拡大させた。その結果、輸出中心の企業は対外競争力が低下し、世界で販路を失い衰退が始まっていた。円高がなぜ悪いかと言えば、円の為替レートが30%上昇すると、ドルで受け取る輸出代金は30%目減りすることになるからだ。輸出企業にとっては輸出価格が30%低下するのと同じことになる。日本での製品のコストも30%下がるのであれば影響はないのであるが、工場の現場がどう頑張っても、本社も入れた総人件費が30%も下がるということはない。デフレによって売上げが減った企業は、人件費を減らすなどのコスト削減を行う必要が出てくる。まずは手の付けやすいボーナスからカットが始まり、次に昇給をやめる、それでもだめなら基本給をカットする。

さらには海外移転か低賃金国への生産委託ということになる。給料の減った従業員がモノを買えば社会全体の消費はますます減る。そしてさらなる値下げとコストカットが繰り返される。国内においても海外からの輸入製品がさらに安くなり、輸入品との価格競争が激化していた。セル方式誕生からの20年はこのようなデフレ・スパイラルといわれる価格引き下げ競争の時代だったと言える。

セル方式と震災

そして2011年3月の東日本大震災が発生した。福島にあるコンピューター・メーカーの工場では天井やダクトの修理が終わってない中で、セル方式による生産が復旧していた。このセル方式は足がキャスター式の半固定なため、震災時にも揺れを吸収し大きな被害を免れたのである。

しかし、一方では原子力発電所というプラントのアクシデントに対するマニュアルや事前準備、予防保全の不足が指摘され、モノづくりに携わる人たちにとって、プラント・メンテナンスの実態に対する多くの教訓を得たのではないだろうか。このような中で震災後の11月の為替レートは1ドル75円という最高値を記録した。前に述べたようにセル方式を発展させた多くの家電メーカーは、輸出品の海外での競争、あるいは輸入品との国内での競争にとてつもないハンデを背負っていたが、そのハンデがさらに増したのである。

一般に、戦争や大災害のあとのように国民生活に大打撃が加わると経済はインフレになると言われるが、日本ではデフレ圧力が直らなかつた。しかし、当時も円高を是正しようという姿勢は見られなかつた。現場はトヨタ生産方式やセル生産方式で必死になって生き残りを模索しているのに、円高とデフレの改善に関しては、無知無策で、円高とデフレの方が良いという風潮もあったことを忘れてはならないだろう。円高で得する企業と損をする企業のどちらが多いのだろうか。今ではもちろん後者だということがわかつた。一方、デフレで得をする人と損をする人のどちらが多いのだろうか。これも今ではもちろん後者だということがわかつた。これらはもしかすると一般人には今に至ってやっとわかつたことかもしれないが、世界では常識で、どうやら日本では非常識であつたらしい。しかも、当時の超円高とそれに伴うデフ