

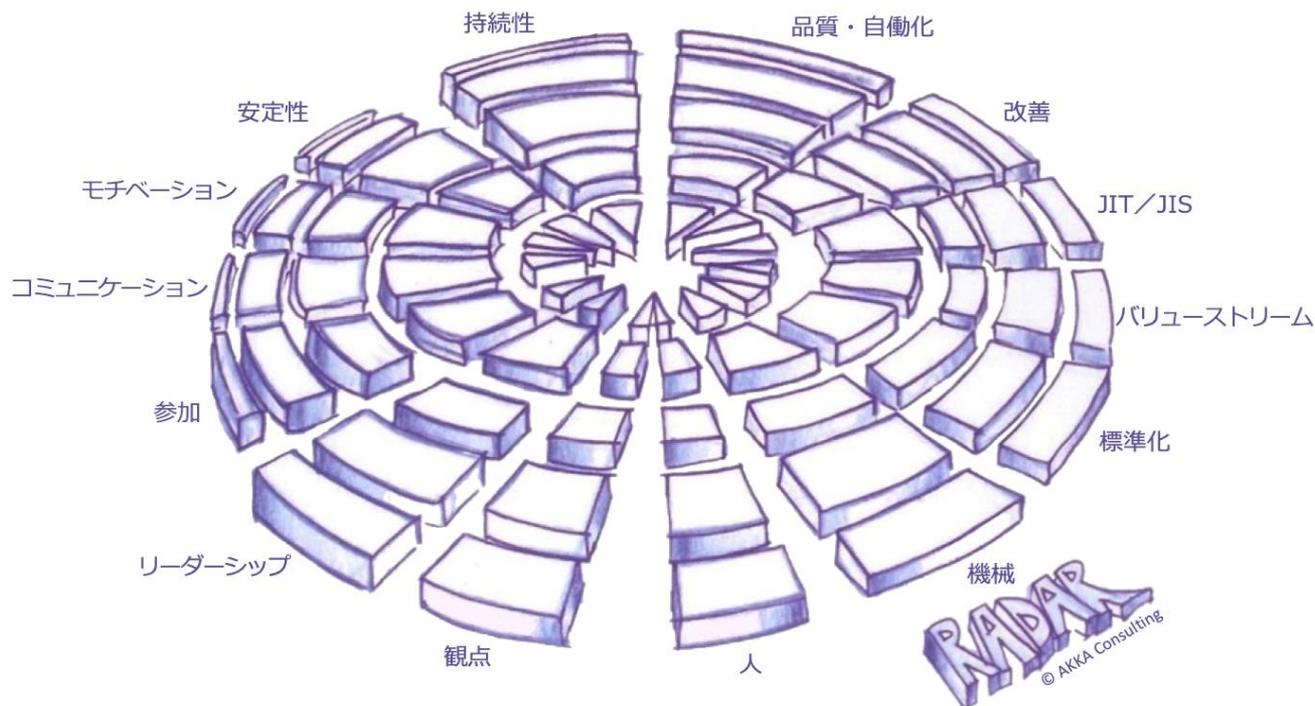
KAIZENのバランス・マトリクス モノづくりに強い日本企業は何が違うのか？

Dr. Roman Ditzer
January 2020

12ページの要約

「リーン・レーダー」で会社の強みを評価する。

弊社の「日本KAIZENセミナー」では、グループで企業を訪問し、訪問後リーン生産のコンセプトに基づいてその会社のモノづくり体制を広く取り上げ、その特徴や強みについてディスカッションを行い、結果を「リーン・レーダー」に表します。訪問先はモノづくりに強い企業なので、多くの場合それにあった高い評価が与えられます。



LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

リーン・レーダーについてより詳しく知りたい場合には、このリンクでご参照ください。

URL: https://rdinterlogue.com/jp/journeys_jp

12ページの要約

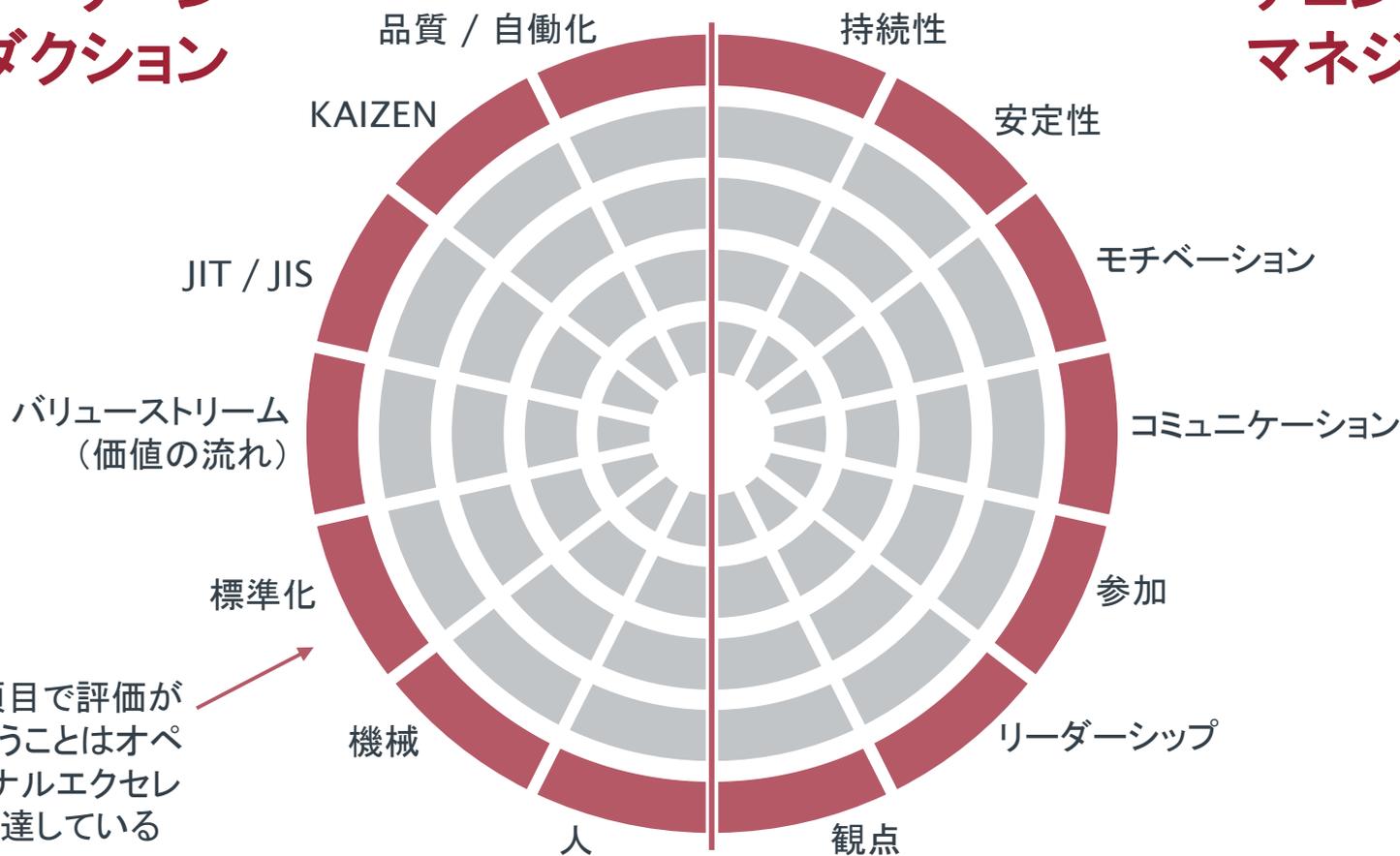
製造（左側）だけでなく、チェンジマネジメント（右側）も強い。

リーン 生産

チェンジ マネジメント

左
脳
型
改
善

右
脳
型
改
善



全ての項目で評価が高いということはオペレーショナルエクセレンスに到達している証である。

LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

12ページの要約

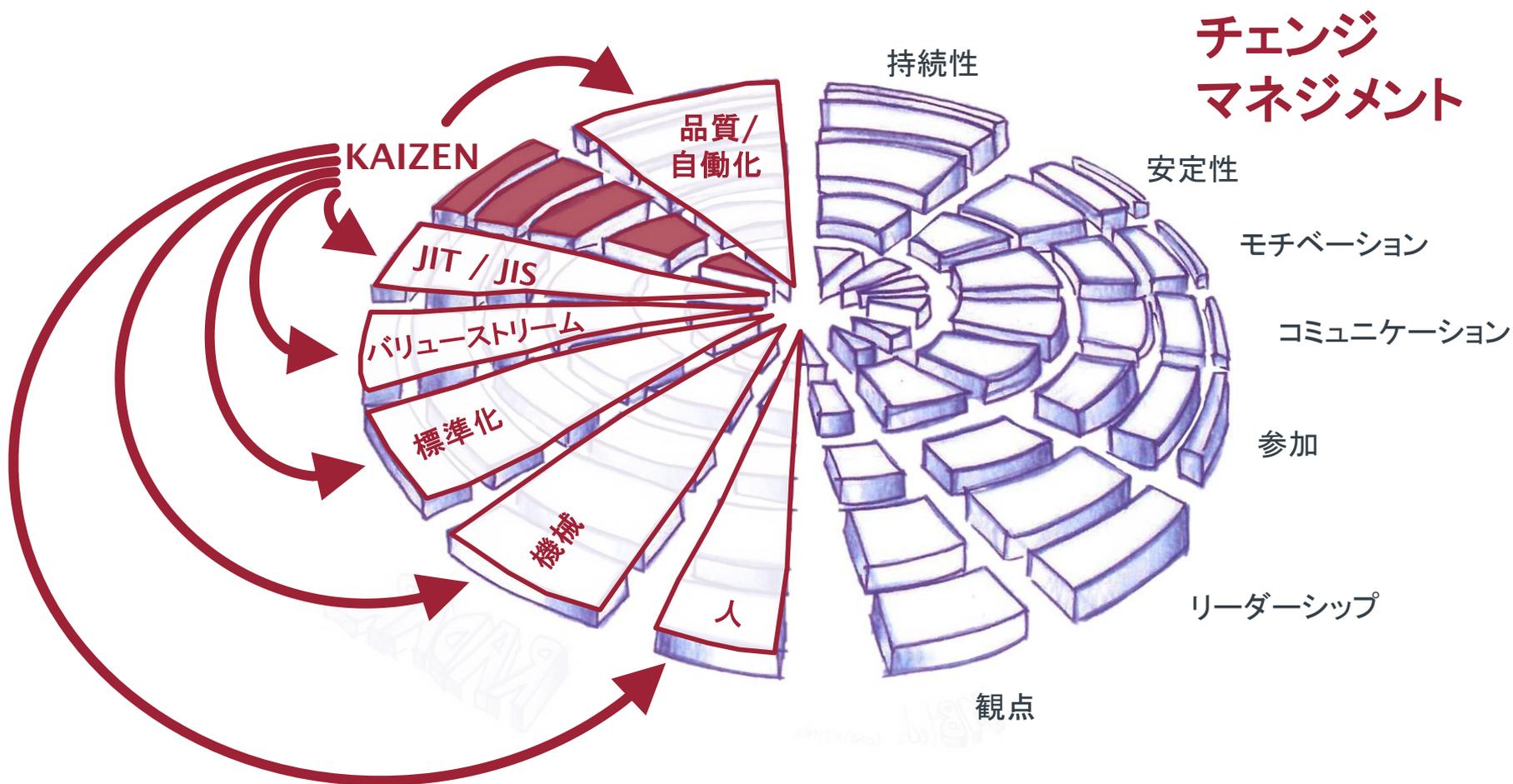
長年のKAIZEN活動がオペレーショナルエクセレンスへ。

そうした企業はその生産方式を導入し、そのレベルを上げようと長期間取り組んでいる。生産方式の実施にあたり、KAIZEN活動は不可欠である。自らの手法、工程、組織を改善してきたので、モノづくりに卓越しオペレーショナルエクセレンスに到達している。自社の工程をKAIZENしようという継続的努力と継続的改良の現れである。日本企業の強みはここにある。つまり、そのようなモノづくり会社には、継続的かつ長期的に**KAIZENを
図る能力**が共通して見られるということである。



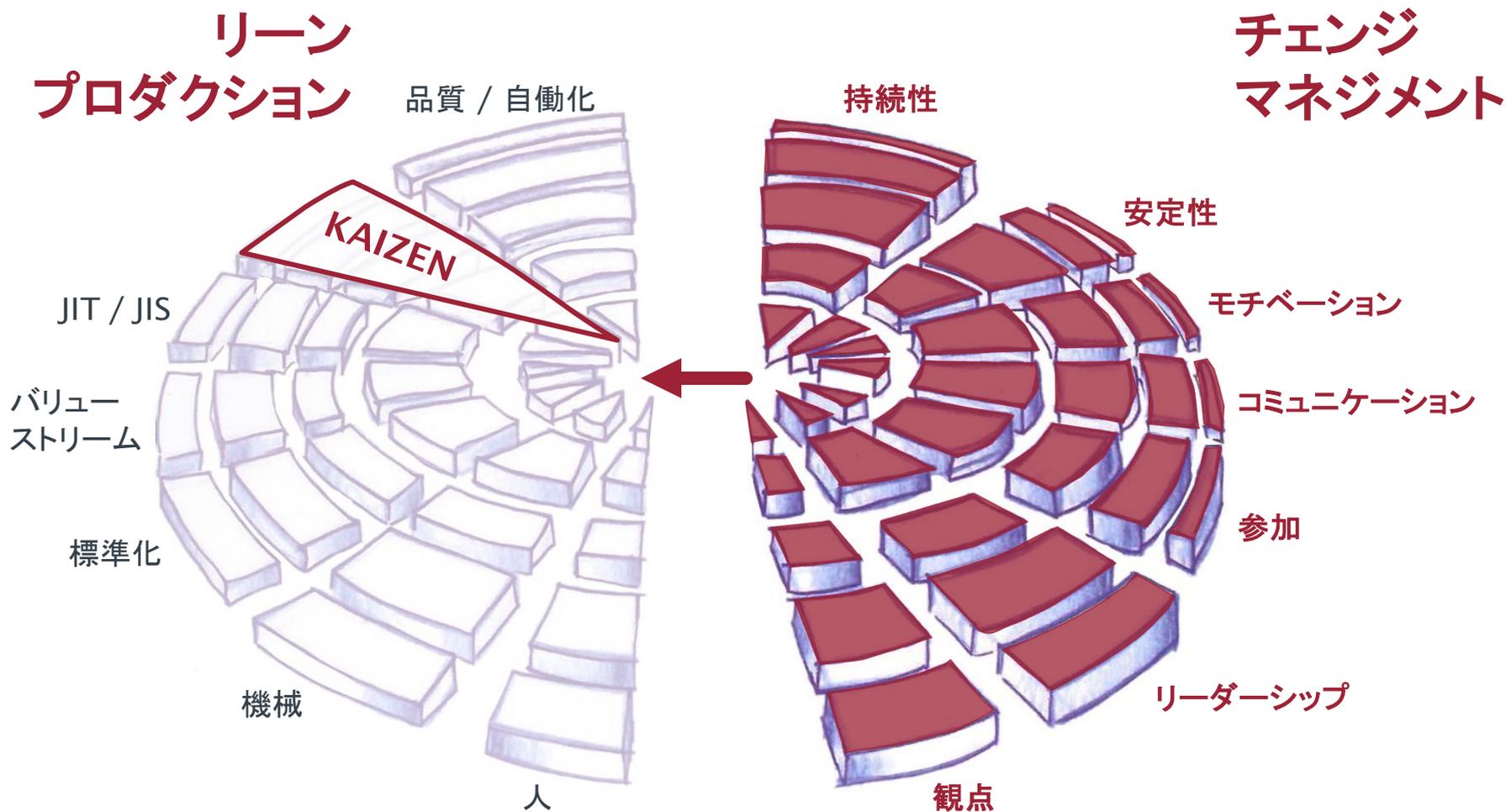
12ページの要約

KAIZEN力があることはモノづくりの優位性につながる。



12ページの要約

但し、チェンジマネジメント(ソフト)も強い故にKAIZEN力がある。



LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

12ページの要約

なぜそこまで優れているのか - その特徴

モノづくりの優位性はソフトファクターなしには成し遂げられない。

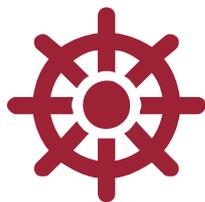
その中でリーダー、マネジャーは絶対的な位置にある。

そのリーダーは「左脳型と右脳型、両方のKAIZEN」を均等に実施して、従業員の恒常的な貢献を促す。

12ページの要約

日本のモノづくり企業はそのシステムの右側を重視している。

マネジメント
KAIZEN活動を管理
する



リーダーシップ
KAIZENモチベー
ションをつける

会社がよくなるKAIZENシステム

生産システム
工程をよくする



企業文化
KAIZEN態度や行動
を伝える

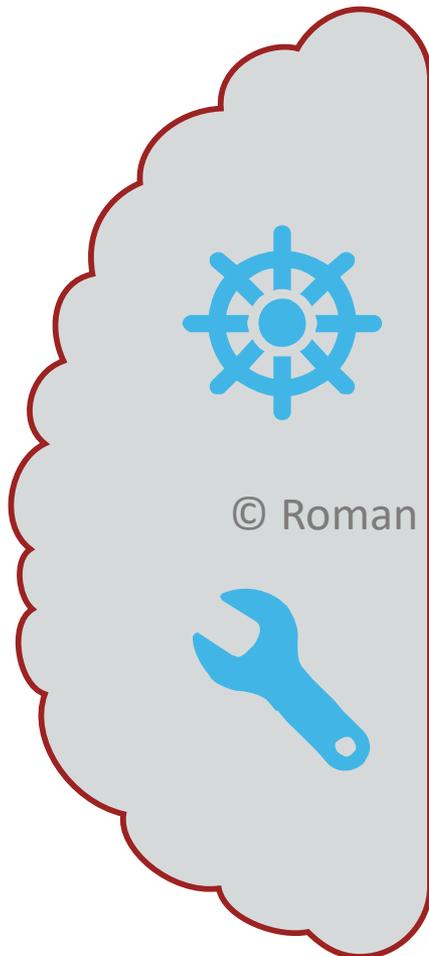
© Roman

Ditzer, 2020

12ページの要約

西洋の企業の多くは、そのポテンシャルをフルに活用していない。

「左脳型KAIZEN」



リーダーシップ

ビジョン・あるべき姿

リーダーの役割（自己概念）

コミュニケーション

指導・人材育成

権限を与える・

関心を持つ・激励する

KAIZEN大会 などなど

Ditzer, 2020

「右脳型KAIZEN」

KAIZEN態度や行動：上司が鏡

現地現物（3現主義）

KAIZENモットー（標語）

丁寧に分析+素早く実施

可視化されたルール

規律 などなど

企業文化

12ページの要約

加えて：西洋の会社と比べると日本のモノづくり企業はボトムアップ型KAIZENを重視し、そこからもKAIZEN力が生じている。

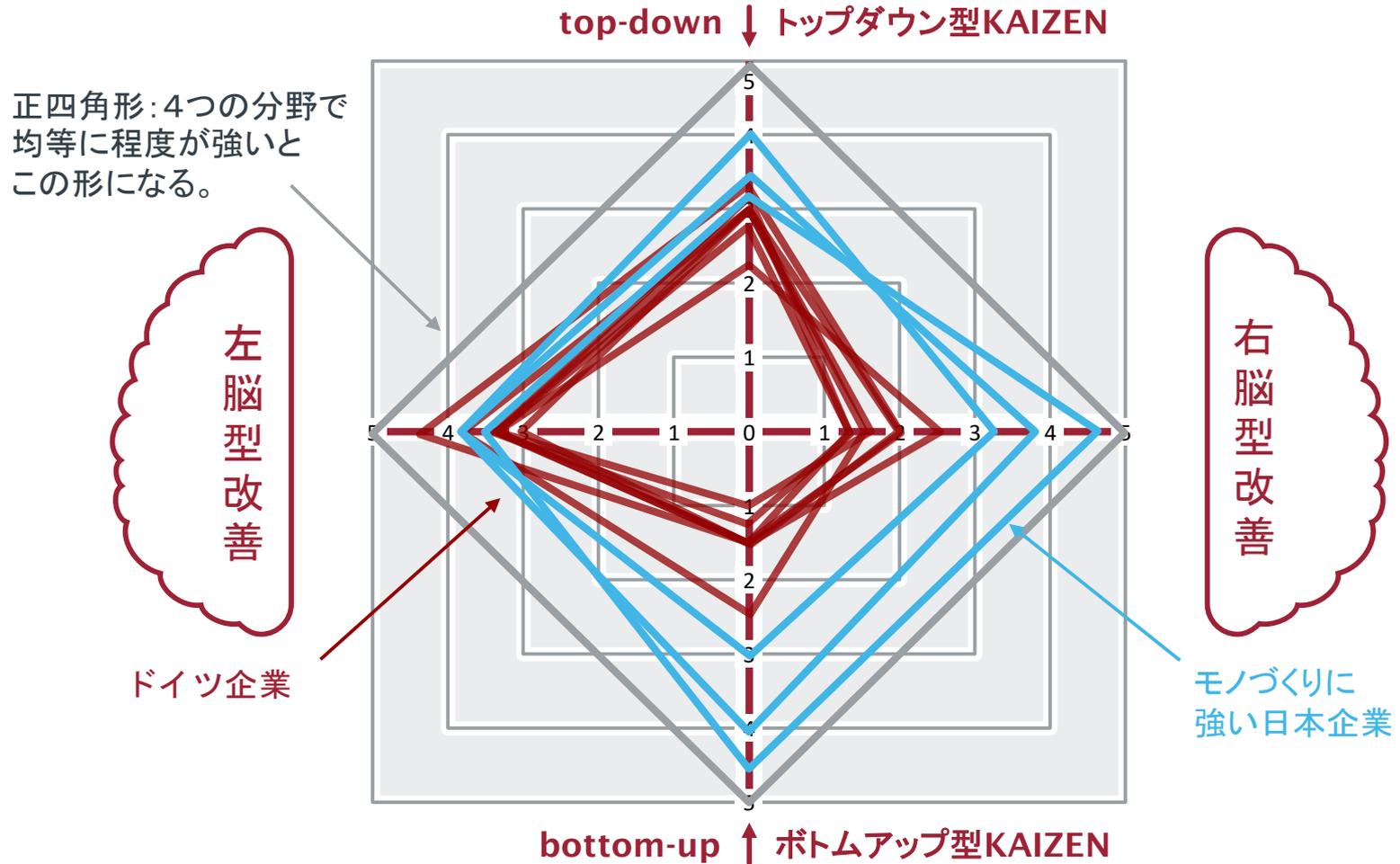
top-down
トップダウン型KAIZEN

bottom-up
ボトムアップ型KAIZEN

QCサークルの自主的なKAIZEN活動は西洋の会社に殆ど見られない事例である。その活動をKAIZEN訓練と人材育成を目的に行っていることは、もう一つの特徴。

12ページの要約

「KAIZENバランス・マトリクス」はアプローチの違いを明らかに示す。



2019年12月の参加者による評価; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020

12ページの要約

なぜそこまで優れているのか - その特徴

KAIZENの成果はアプローチのミックスで決まる。

ドイツ企業に比較して、モノづくりに強い日本企業は「右脳型KAIZEN」と「ボトムアップ型KAIZEN」をより採用している。

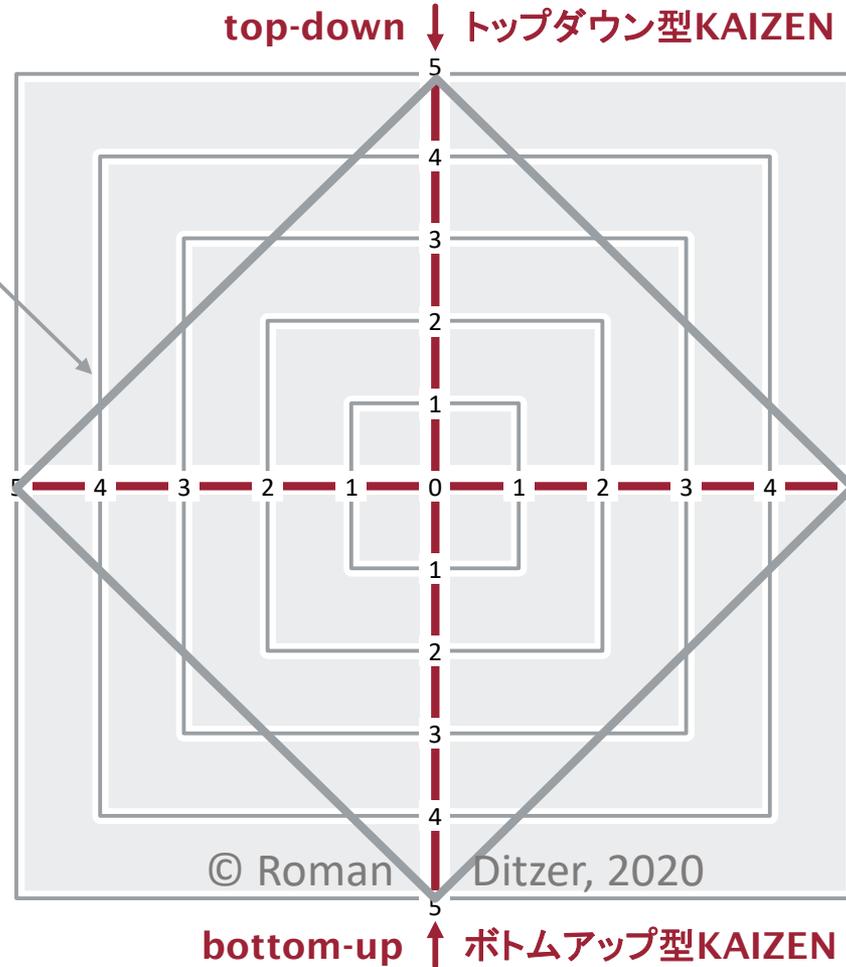
よく取れたバランスでオペレーショナルエクセレンスに到達している。

その背景にある考え方は：
モノづくりは人づくり。

さて、貴社はマトリクスでどのような形になるのでしょうか？ 自己判断してみてください、そこから導けるものはありますか？

正四角形：4つの分野で
均等に程度が強いと
この形になる。

左
脳
型
改
善



右
脳
型
改
善

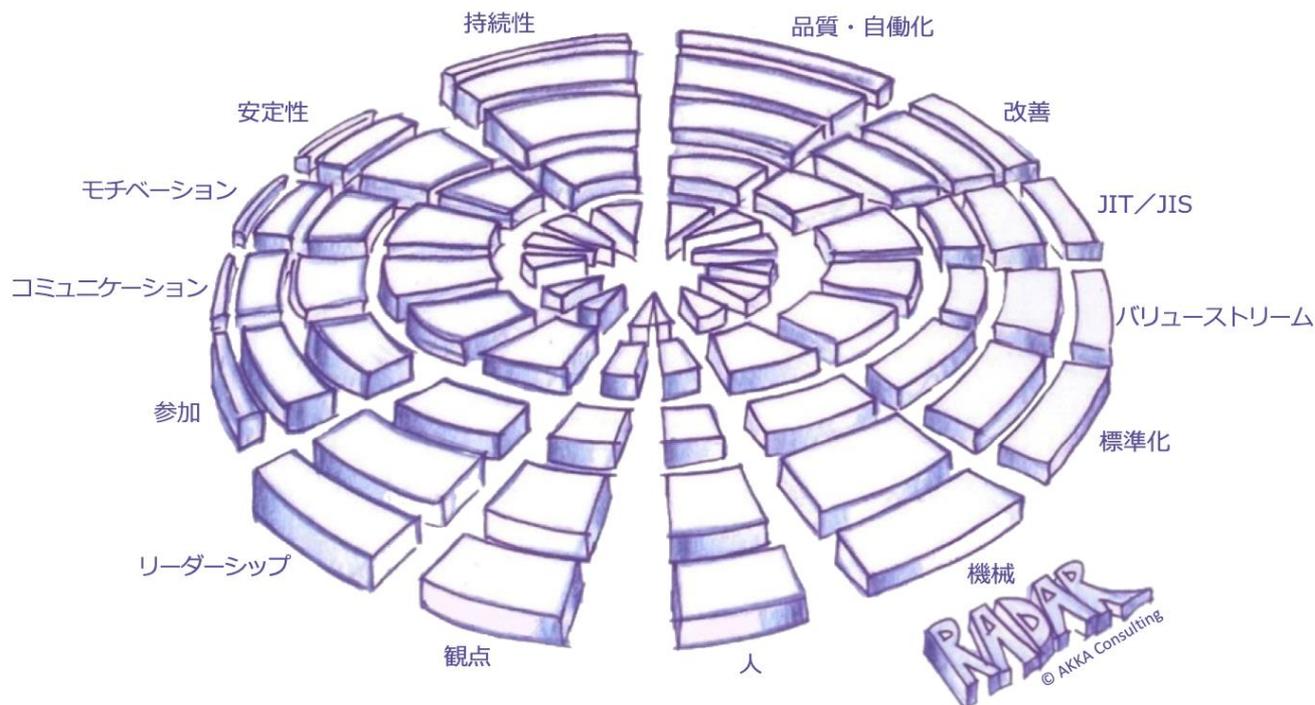
KAIZENのバランス・マトリクス モノづくりに強い日本企業は何が違うのか？

(もっと詳しく知りたい方のために)

「リーン・レーダー」

会社の特徴を表す評価ツール

弊社の「日本KAIZENセミナー」では、グループで企業を訪問し、訪問後リーン生産のコンセプトに基づいてその会社のモノづくり体制を広く取り上げ、その特徴や強みについてディスカッションを行い、結果を「リーン・レーダー」に表します。訪問先はモノづくりに強い企業なので、多くの場合それにあった高い評価が与えられます。



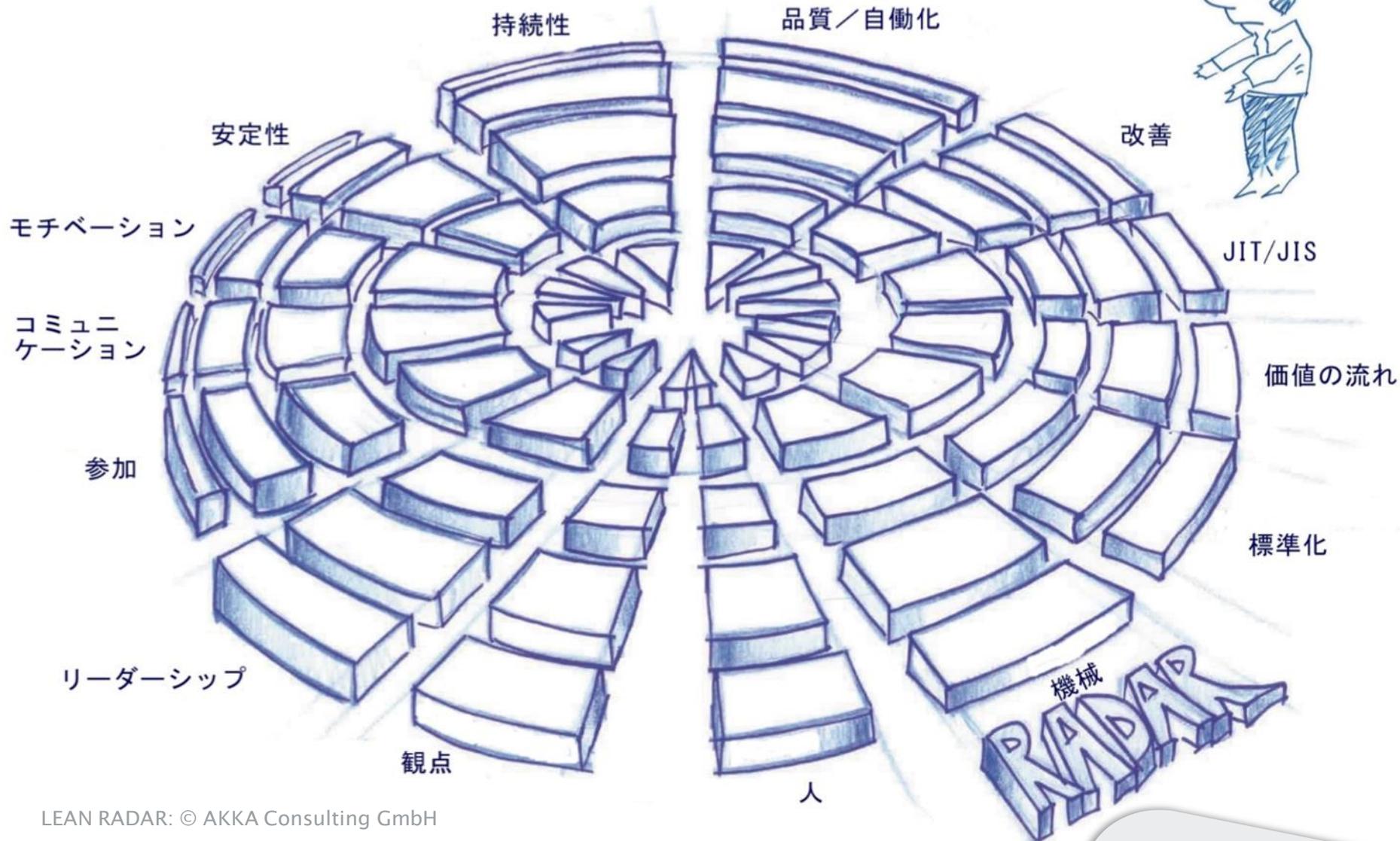
LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

リーン・レーダーについてより詳しく知りたい場合には、このリンクでご参照ください。

URL: https://rdinterlogue.com/jp/journeys_jp

チェンジ マネジメント

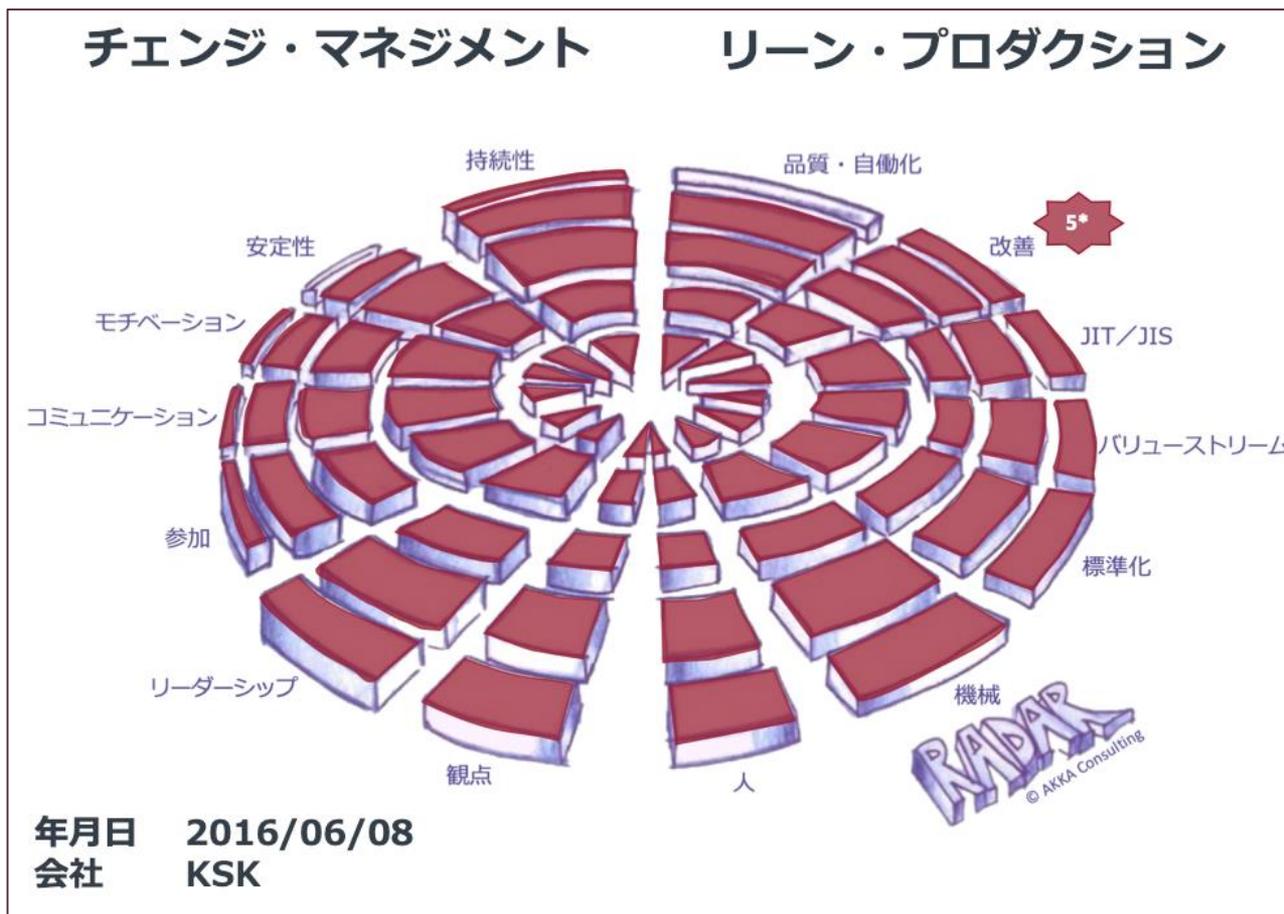
リーン プロダクション



LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

モノづくりに卓越した日本企業:京浜精密工業(KSK)鹿沼工場 オペレーショナルエクセレンスを映し出すリーン・レーダー

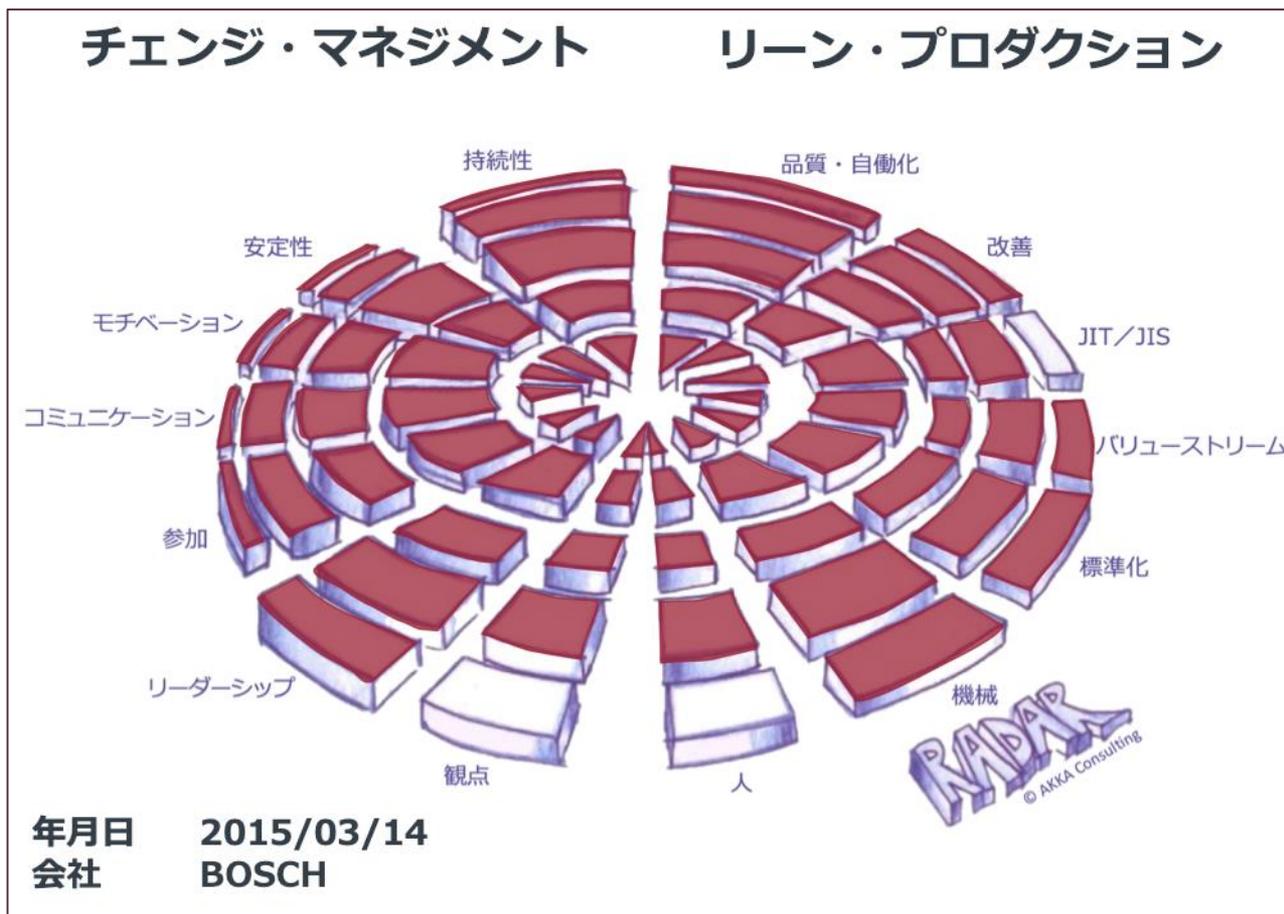


それぞれの項目には1～5までのランクがあり、外側になればなるほど評価が上がります。

LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

© 京浜精密工業(株): 資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

モノづくりに卓越した日本企業: BOSCH TgP (栃木工場) オペレーショナルエクセレンスを映し出すリーン・レーダー



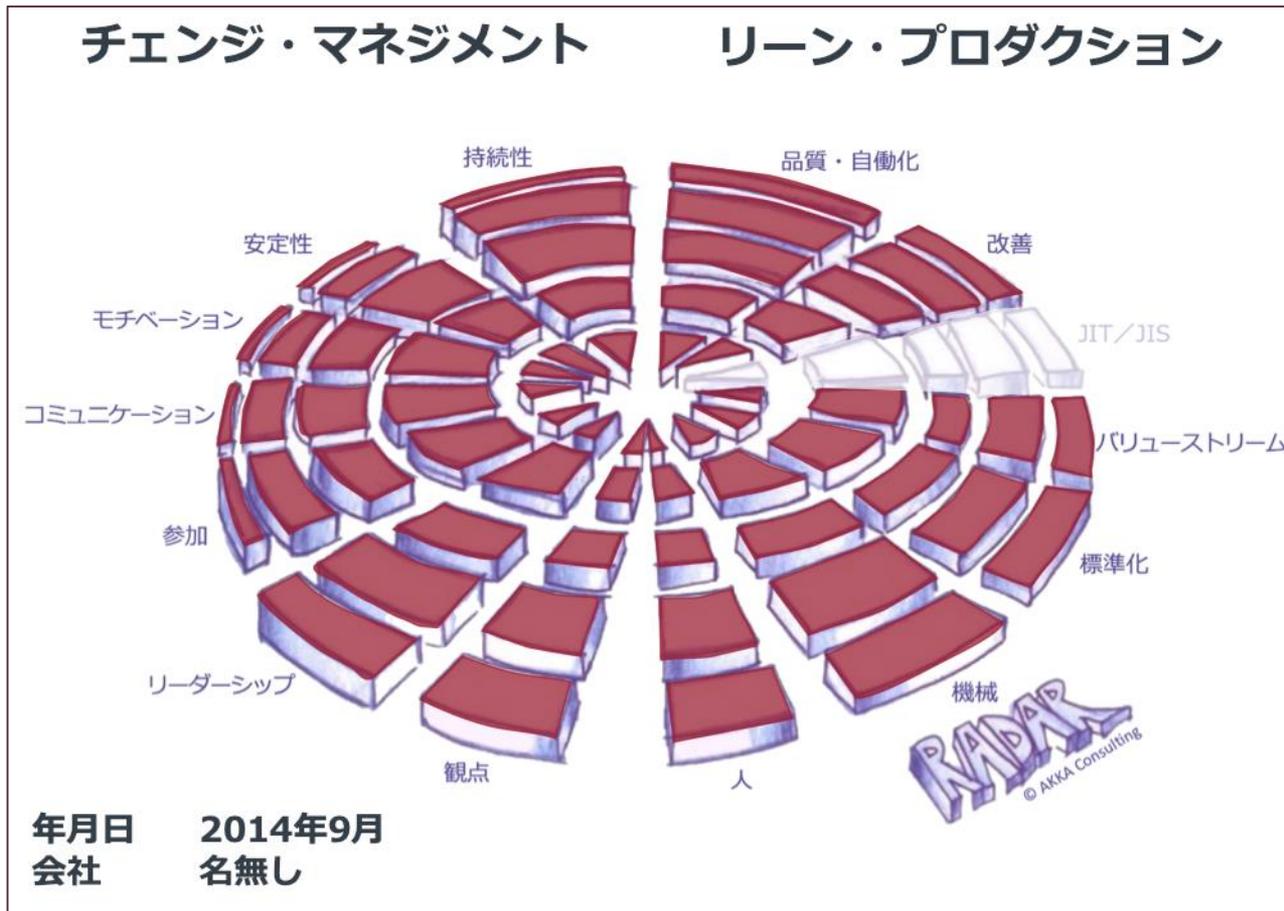
それぞれの項目には1～5までのランクがあり、外側になればなるほど評価が上がります。

LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

© BOSCH (株): 資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

モノづくりに卓越した日本企業:[...社...工場]

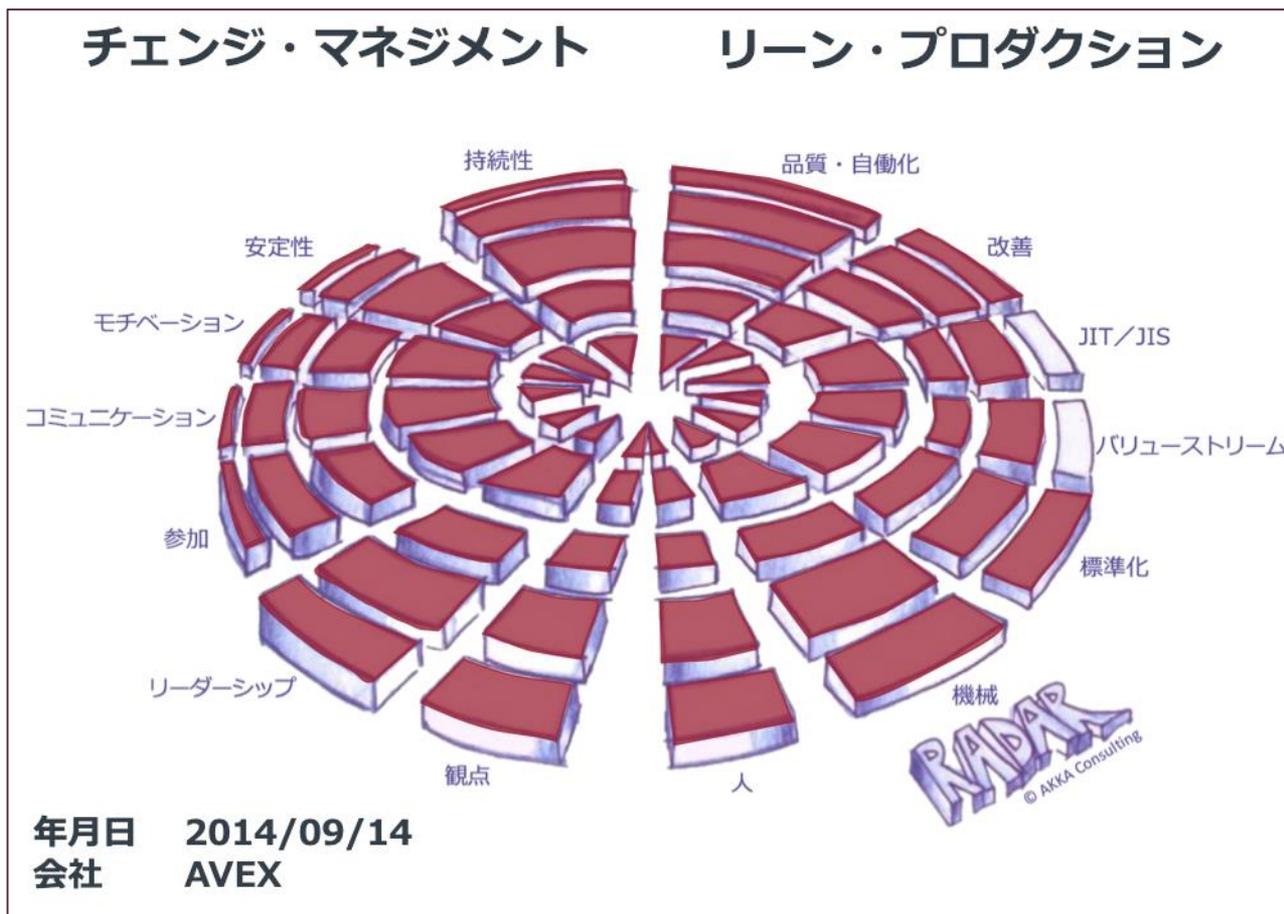
オペレーショナルエクセレンスを映し出すリーン・レーダー



それぞれの項目には1～5までのランクがあり、外側になればなるほど評価が上がります。

モノづくりに卓越した日本企業：AVEX 多度工場

オペレーショナルエクセレンスを映し出すリーン・レーダー



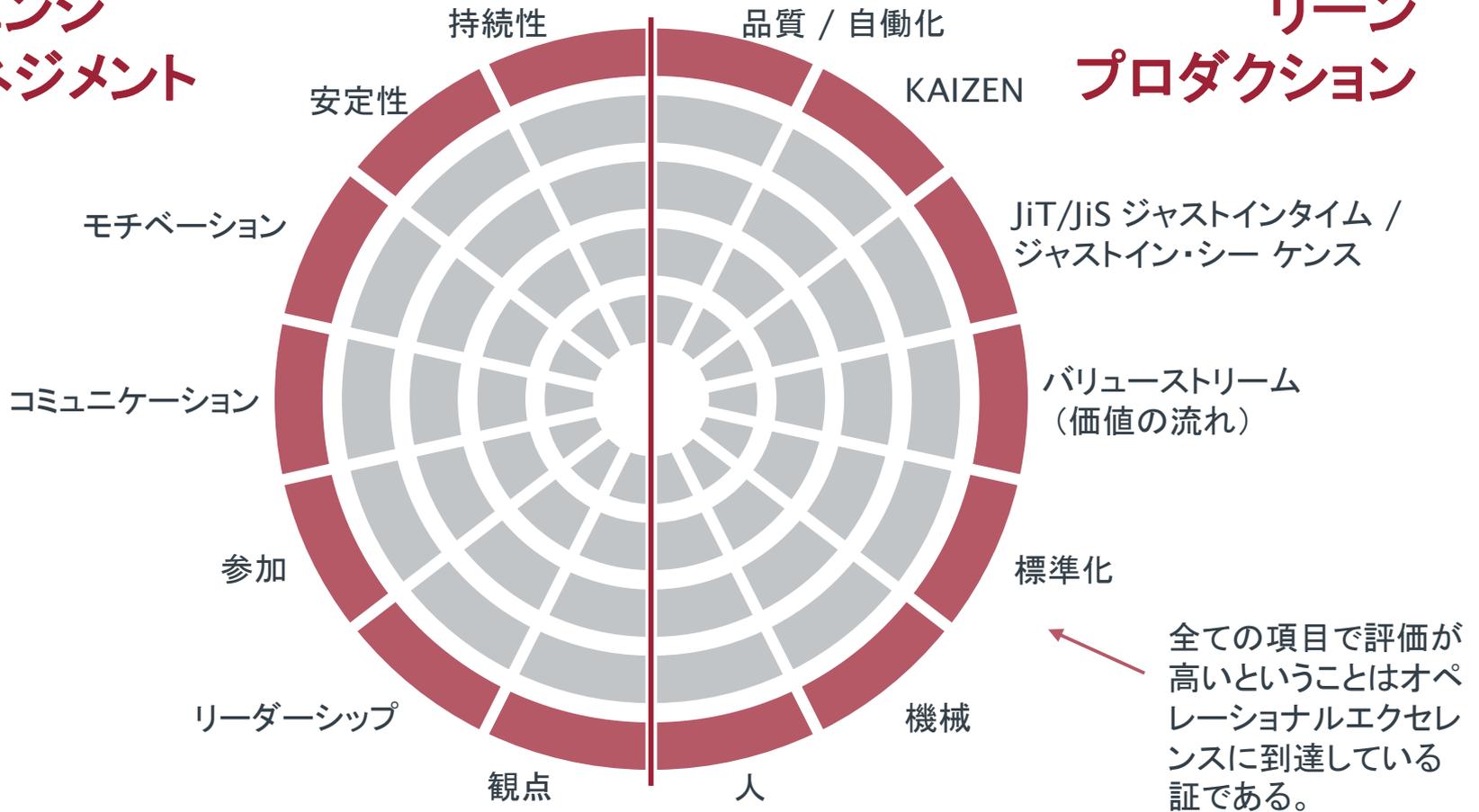
それぞれの項目には1～5までのランクがあり、外側になればなるほど評価が上がります。

LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

AVEX (株): 資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

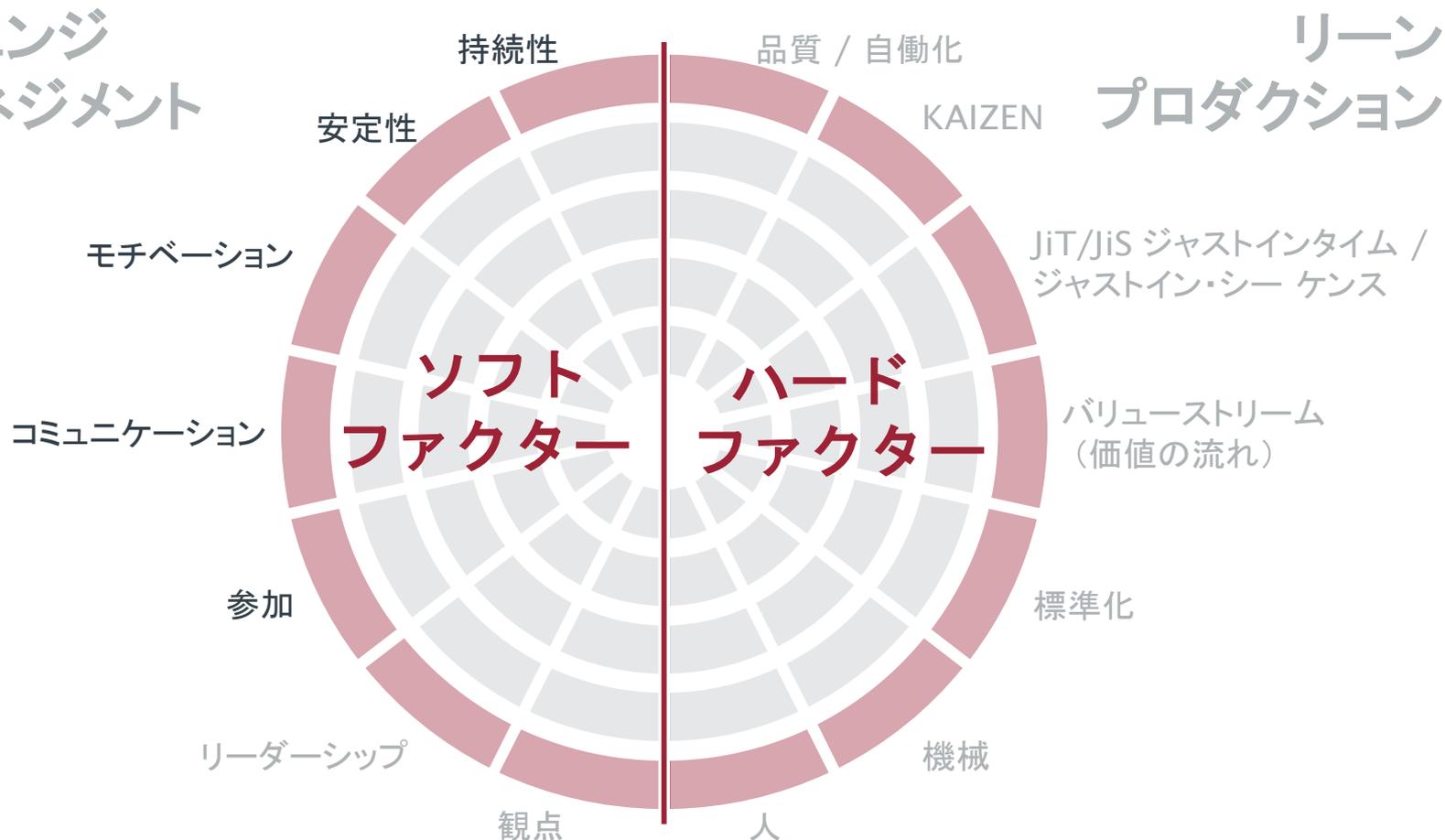
モノづくりの優位性は右側の評価でわかるが、
チェンジマネジメントも同様に強いことが見て取れる。

チェンジ マネジメント



言い換えれば、ハードファクターもソフトファクターも同様に強いことが分かる。

チェンジ
マネジメント



リーン
プロダクション

モノづくりに卓越した日本企業
そこで質問...

なぜそこまで優れているの
でしょうか？

なぜそこまで優れているのでしょうか？

モノづくりのコンセプトを持っているから。

モノづくりに強い会社は、いずれも Quality、Cost、Delivery (QCD) の点で最高レベル(オペレーショナルエクセレンス)に到達しているが、それは単に結果的現象に過ぎないと言えるだろう。

そうした企業は、製造の理想的な概念を有し、その原則を定義して、

モノづくりのコンセプト、すなわち一定の**生産方式**を導入している。

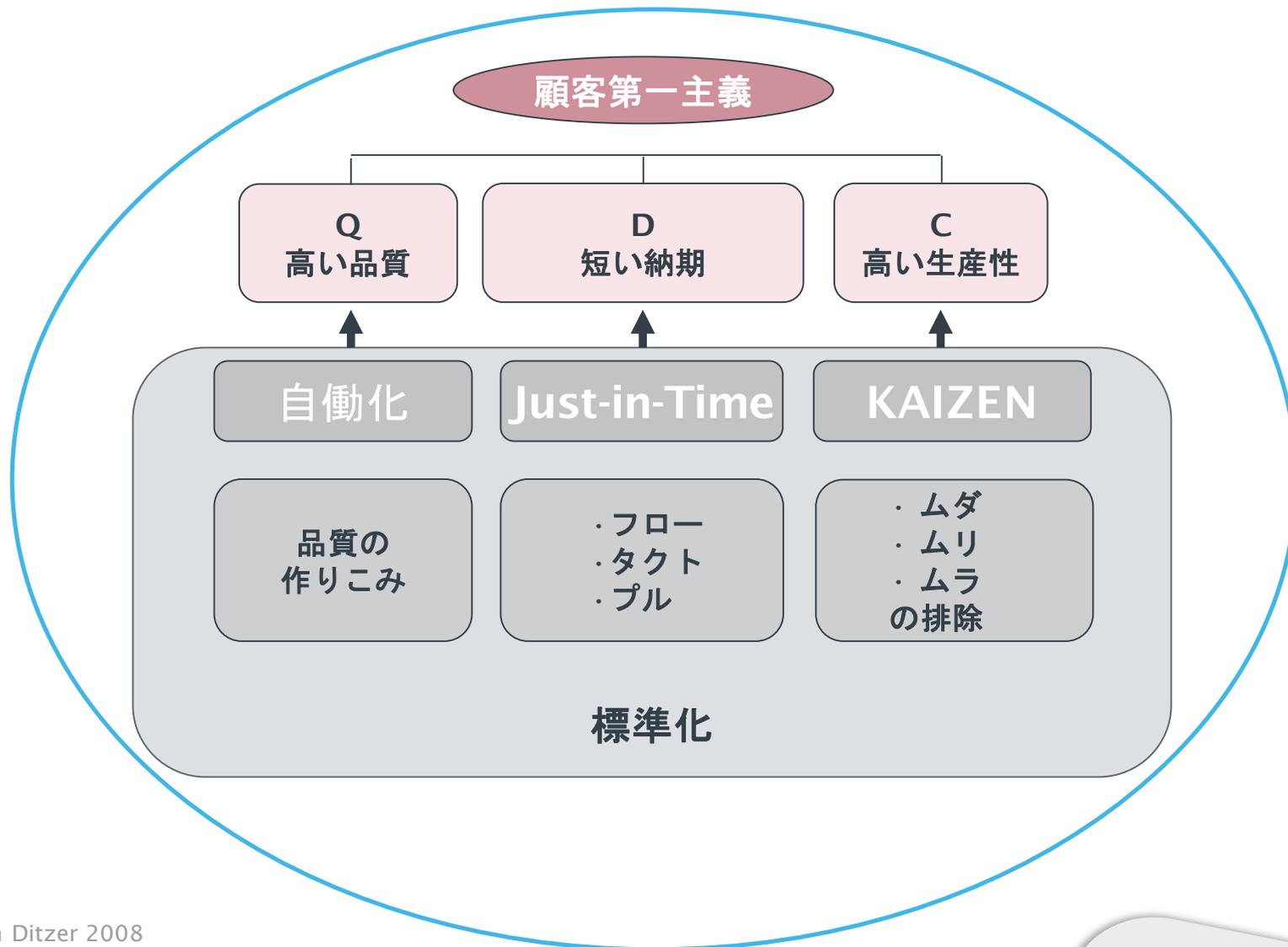
その例となるのが有名なトヨタ生産方式だが、次の原則がその柱と言いえるだろう。

- 自働化(人偏のついた自動化)
- Just-in-Time (フロー、タクト、プル)
- 標準化とKAIZEN

企業によって名称と内容は変わるかもしれないが、そのような**システム**によって、目指している状況(あるべき姿)が決まり、方向性がつく。こうしたコンセプトは従業員も共有している。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

モノづくりのコンセプトを持っているから。



© Roman Ditzer 2008

なぜそこまで優れているのでしょうか？

長年継続的にKAIZENを行っているから。

そうした企業はその生産方式を導入し、そのレベルを上げようと長期間取り組んでいる。生産方式の実施にあたり、KAIZEN活動は不可欠である。自らの手法、工程、組織を改善してきたので、モノづくりに卓越しオペレーショナルエクセレンスに到達している。自社の工程をKAIZENしようという継続的努力と継続的改良の現れである。日本企業の強みはここにある。つまり、そのようなモノづくり会社には、継続的かつ長期的に**KAIZENを
図る能力**が共通して見られるということである。

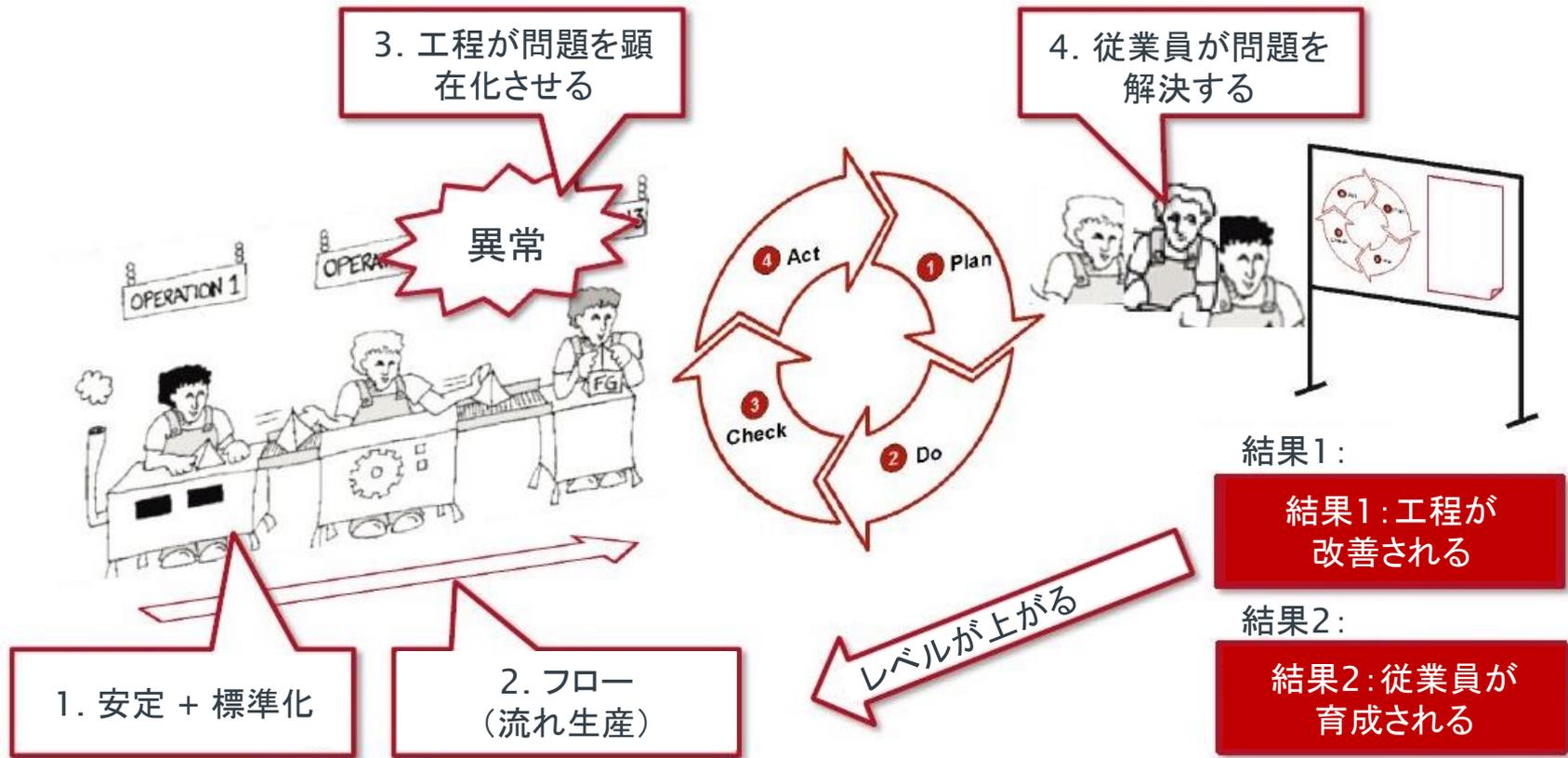


© 京浜精密工業(株)

資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

モノづくりのコンセプト及びKAIZEN活動の作用の仕組み

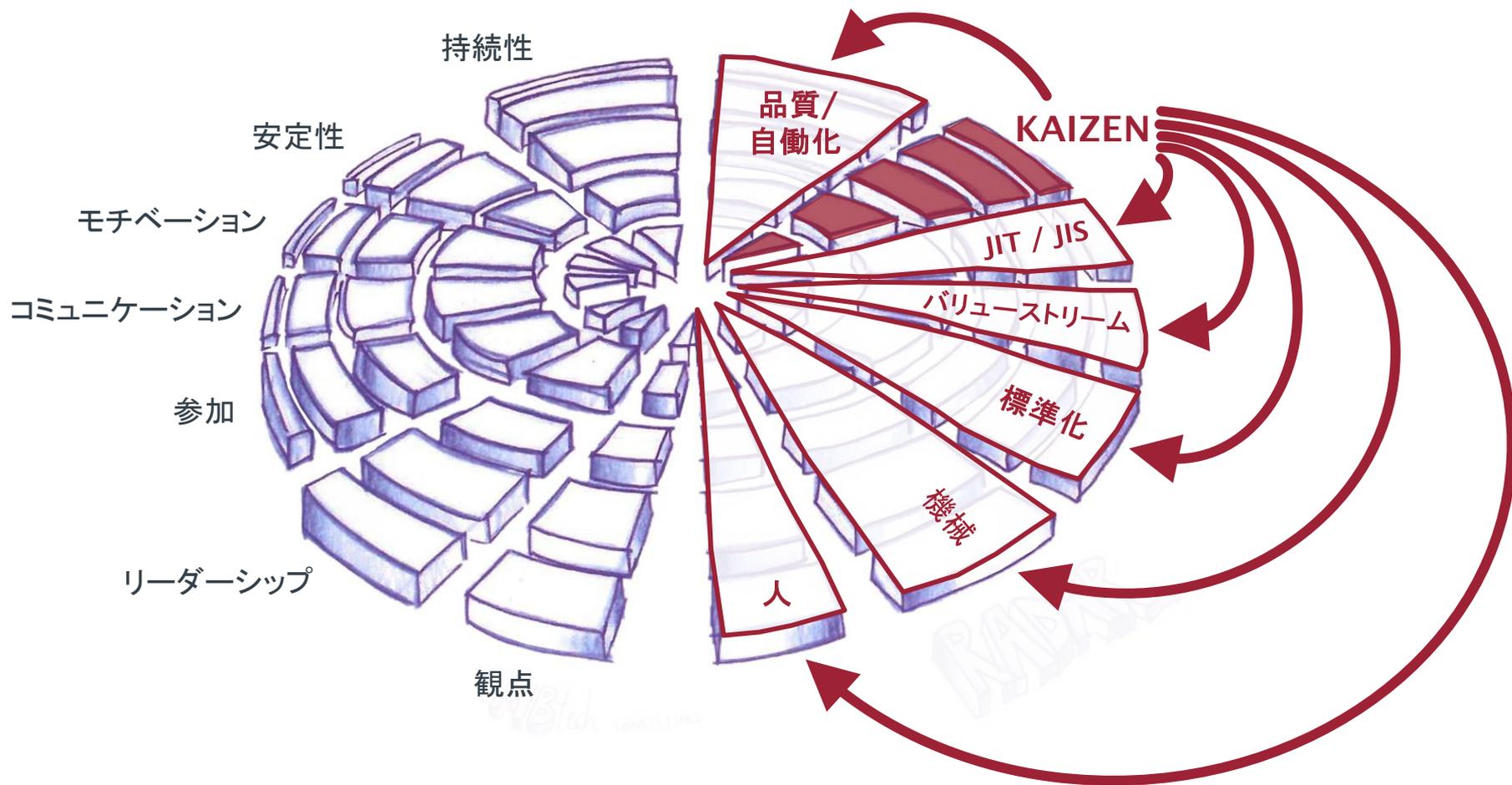


これは、ドイツの教授が描いたリーン生産の作用の仕組みであり、結果として工程だけが改善されるのではなく従業員のレベルも上がることが分かる。

© Prof. Dr.-Ing. J. Metternich, TU Darmstadt, Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen 教授に資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

リーン・レーダーで表した作用の仕組み



LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

モノづくりに卓越した日本企業

なぜそこまで優れているか - その特徴

KAIZEN活動を継続して徹底して行っているため、Quality、Cost、Delivery (QCD) の点で最高レベル(オペレーショナルエクセレンス)に到達している。

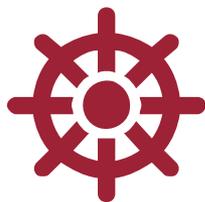
しかし、長期的なKAIZENの継続のためには従業員の貢献が不可欠である。そこで次の問いは....、

従業員が常に貢献してくれるよう、どのような方法をとっているのでしょうか？

なぜそこまで優れているのでしょうか？

ここからはマネジメントとリーダーシップの話。まず会社がよくなるKAIZENシステムを総合的な仕組みとして捉える必要がある。

マネジメント
KAIZEN活動を
管理する



リーダーシップ
KAIZENモチベー
ションをつける



会社がよくなるKAIZENシステム

生産システム
工程をよくする



© Roman

企業文化
KAIZEN態度や行動
を伝える



Ditzer, 2020

なぜそこまで優れているのでしょうか？

それぞれの円の中にマネージャー・リーダーの課題がある。会社が良くなるために、幅広い、レベルの高い、大事な課題である。

マネジメント

方針管理

KPI (指標)

現場管理

目で見える管理

PDCA

QCサークル

KAIZEN提案制度



© Roman

リーダーシップ

ビジョン・あるべき姿

リーダーの役割 (自己概念)

コミュニケーション

指導・人材育成

権限を与える・

関心を持つ・激励する

KAIZEN大会



Ditzer, 2020

生産システム

リーンな工程

良品率100%

後工程引き取り方式

ジャスト・イン・タイム

KAIZEN可能な設備



TPM

5S



企業文化

KAIZEN態度 : 上司が鏡

現地現物 (3現主義)

KAIZENモットー (標語)

丁寧に分析 + 素早く実施

可視化されたルール

規律

等々

なぜそこまで優れているのでしょうか？

モノづくりに卓越した日本企業はそのシステムの右側を重視している。

マネジメント
KAIZEN活動を
管理する



リーダーシップ
KAIZENモチベー
ションをつける

会社がよくなるKAIZENシステム

生産システム
工程をよくする



企業文化
KAIZEN態度や行動
を伝える

© Roman

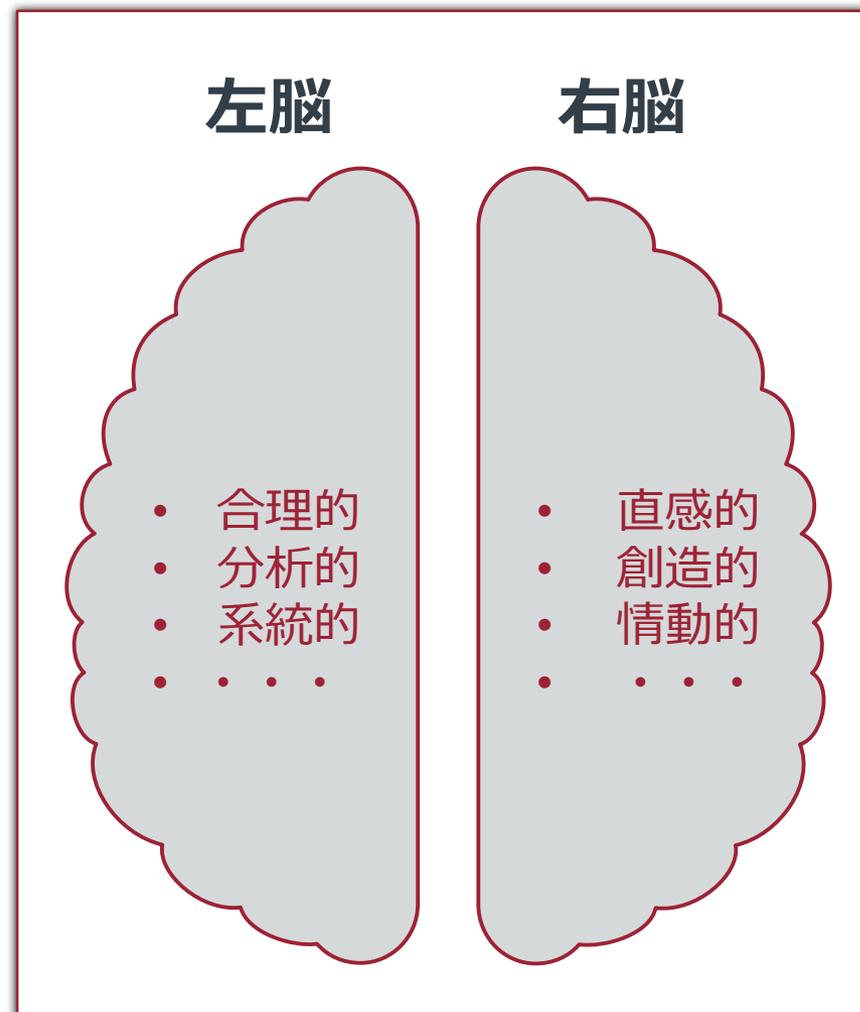
Ditzer, 2020

なぜそこまで優れているのでしょうか？

「右脳型KAIZEN」

会社が良くなるためには、従業員がそれに貢献することが必要になる。リーダーはその協力が得られるようにしなければならないが、どうしているのだろうか。

その質問の回答 - 「右脳型KAIZEN」という表現を用い、「左脳」だけではなく「右脳」が持つ性質や機能も利用してKAIZENを行っているという説をたてた。



なぜそこまで優れているのでしょうか？

左脳、右脳、そして会社がよくなるシステムをこのように重ねると

...

「左脳型KAIZEN」

マネジメント
KAIZEN活動を
管理する



© Roman

生産システム
工程をよくする



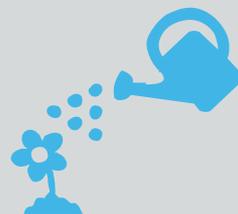
「右脳型KAIZEN」

リーダーシップ
KAIZENモチベー
ションをつける



Ditzer, 2020

企業文化
KAIZEN態度や行
動を伝える



なぜそこまで優れているのでしょうか？

リーン生産やKAIZENを合理的に系統的に実施するための原則や手法が数多くあり、それを「左脳型KAIZEN」と称する。

マネジメント

KAIZEN活動を管理する

- 方針管理
- 現場管理
- PDCA
- ...

生産システム

工程をよくする

- 自動化
- ジャスト イン タイム
- かんばん
- 行燈、ポカヨケ
- ...



© Roman



Ditzer, 2020



「右脳型KAIZEN」

なぜそこまで優れているのでしょうか？

それに対して「右脳型KAIZEN」とはどのようなものなのでしょうか？

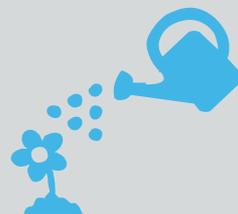
「左脳型KAIZEN」



© Roman



Ditzer, 2020



リーダーシップ
KAIZENモチベーション
をつける



企業文化
KAIZEN態度や行動
を伝える

なぜそこまで優れているのでしょうか？

右脳型KAIZENでリーダーは具体的に何をしているのでしょうか？

人間は

物事を合理的に処理し続けられるロボットではないので、改善のためにモチベーションを上げるには、従業員の右脳に訴える必要がある。

KAIZENを進めるのに望ましい態度や行動がある。そのような「KAIZEN文化」を従業員に伝える必要がある。

それがリーダーの課題になる。

リーダーシップ

ビジョン・あるべき姿
リーダーの役割（自己概念）
コミュニケーション

指導・人材育成
権限を与える・
関心を持つ・激励する

KAIZEN大会 などなど

「右脳型KAIZEN」

KAIZEN態度:上司が鏡
現地現物（3現主義）

KAIZENモットー（標語）

丁寧な分析+素早く実施

可視化されたルール

規律 などなど

企業文化



© Roman
Ditzer, 2020



「右脳型KAIZEN」についてはこのリンクでより詳しく説明してあります。URL:
https://rdinterlogue.com/jp/monozukuri_jp

なぜそこまで優れているのでしょうか？

日本企業は「左脳型と右脳型、両方のKAIZEN」を均等に実施しているので、モノづくりで卓越している。

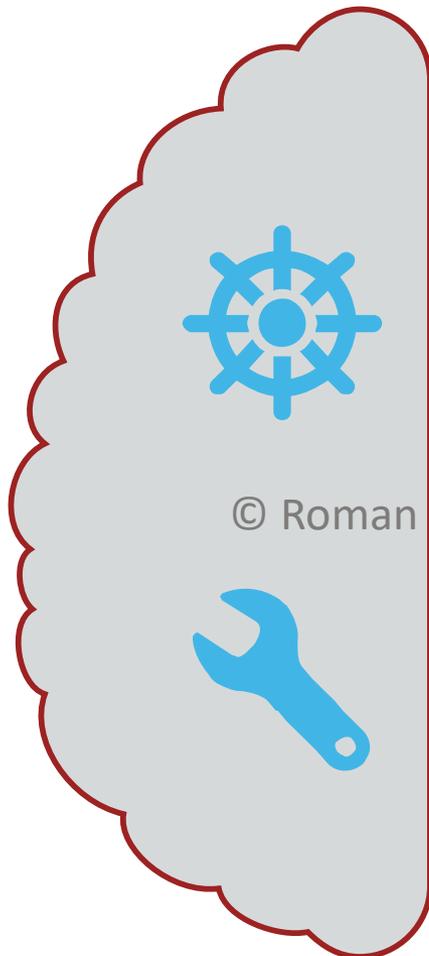
「左右脳でのKAIZEN」



なぜそこまで優れているのでしょうか？

それに比べると、西洋の企業の多くは「右脳型KAIZEN」のポテンシャルをフルに活用していない。

「左脳型KAIZEN」



リーダーシップ

ビジョン・あるべき姿

リーダーの役割（自己概念）

コミュニケーション

指導・人材育成

権限を与える・

関心を持つ・激励する

KAIZEN大会 などなど

Ditzer, 2020

「右脳型KAIZEN」

KAIZEN態度や行動：上司が鏡

現地現物（3現主義）

KAIZENモットー（標語）

丁寧に分析+素早く実施

可視化されたルール

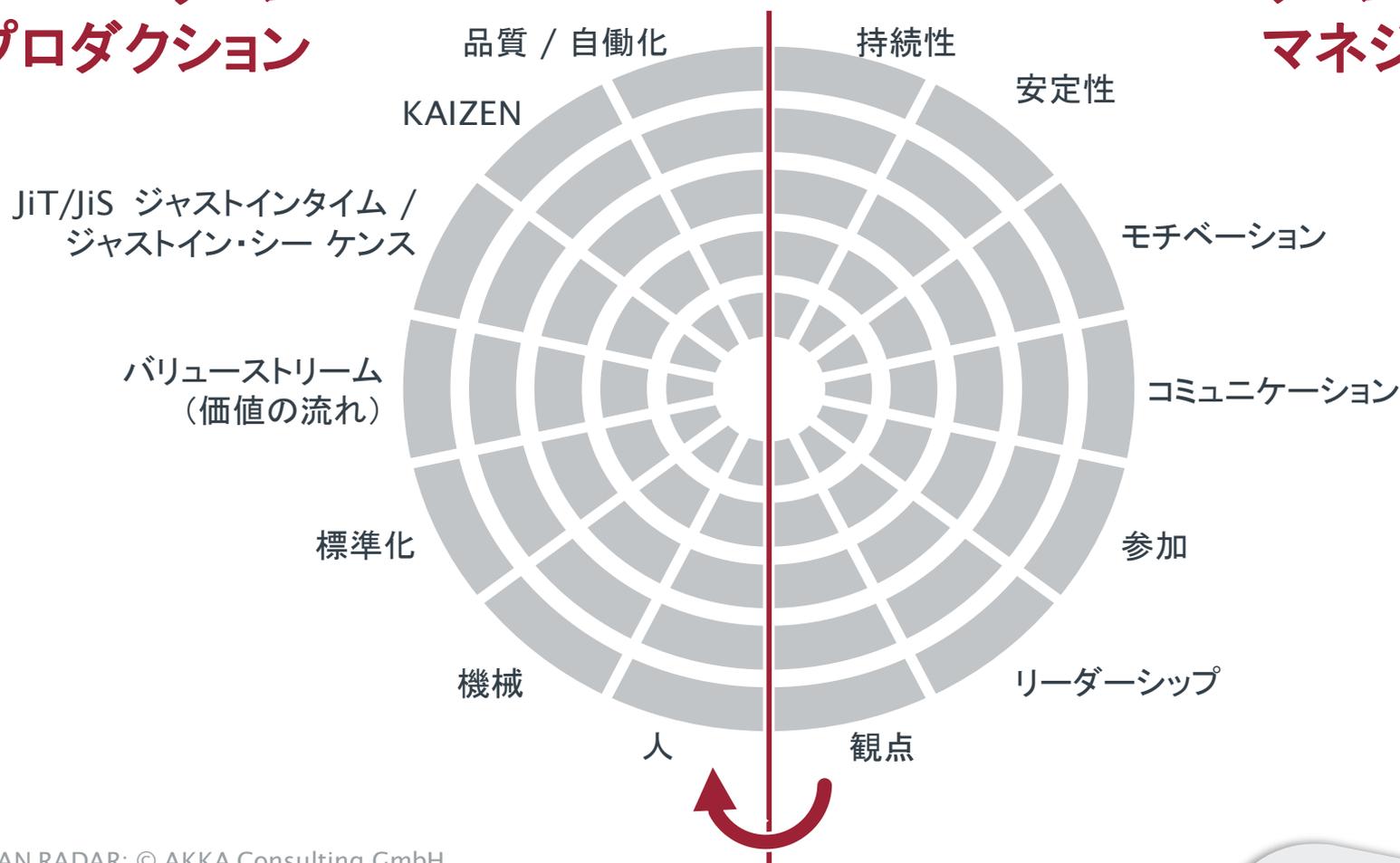
規律 などなど

企業文化

「右脳型KAIZEN」はリーン・レーダーでは本来、左側の構成要素に相当するが、反転させて左右を一致させてみる。

リーン
プロダクション

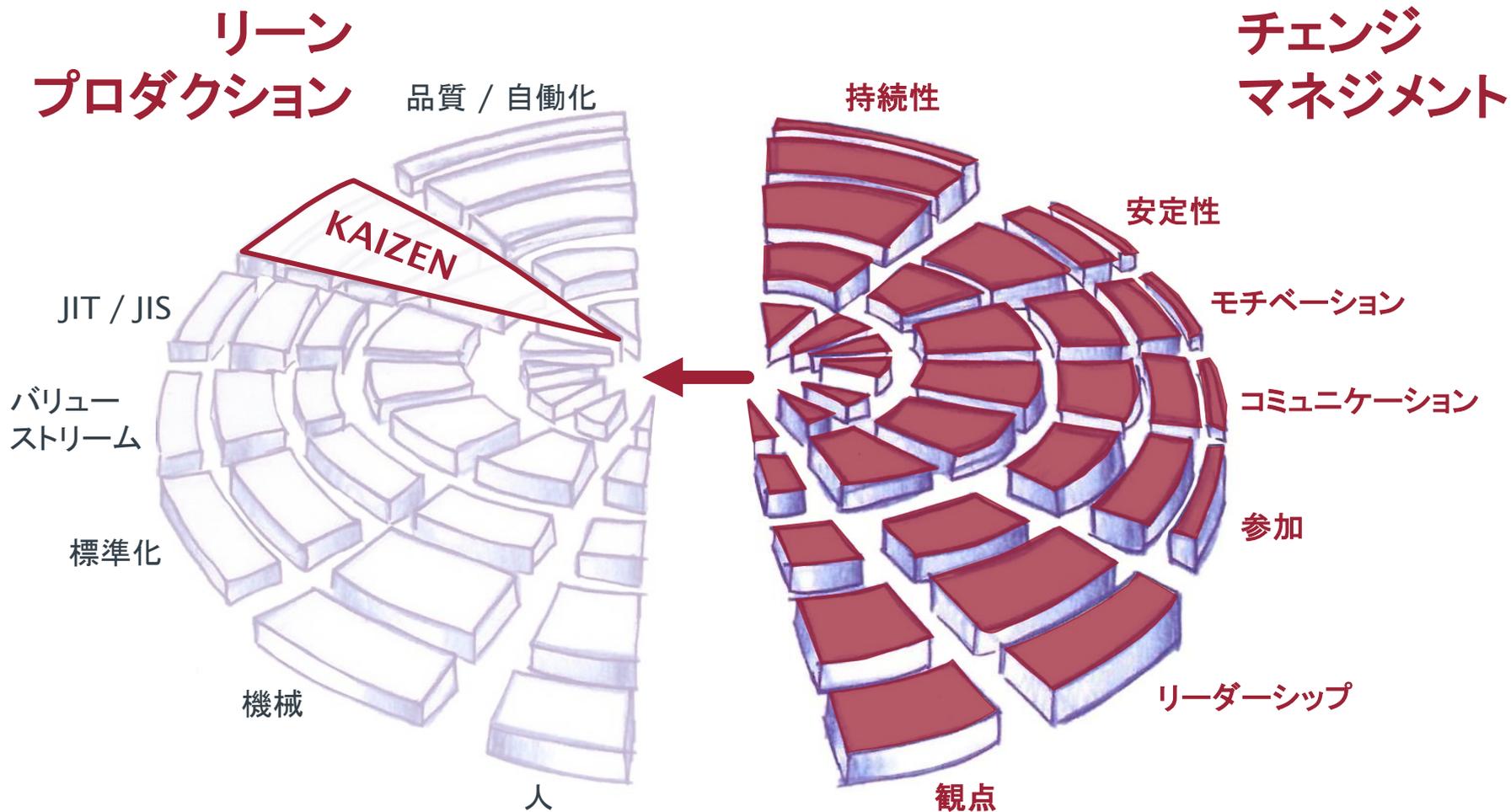
チェンジ
マネジメント



LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

なぜそこまで優れているのでしょうか？

そして次は、リーン・レーダーで表した作用の仕組み
チェンジマネジメント(ソフト)が強いので、KAIZEN力がある。

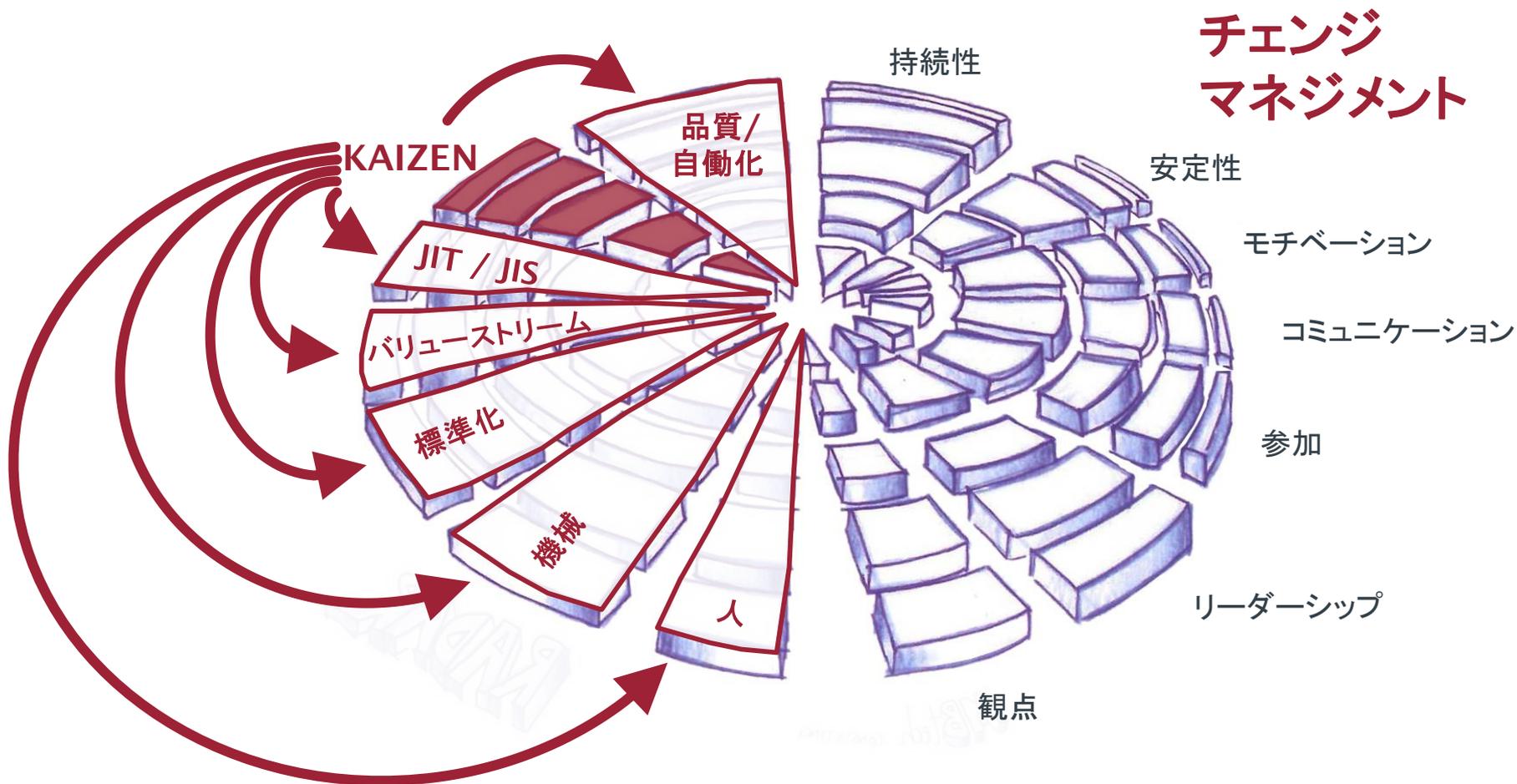


LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

なぜそこまで優れているのでしょうか？

リーン・レーダーで表した作用の仕組み

KAIZEN力があることはモノづくりの面での優位性につながる。



LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH

モノづくりに卓越した日本企業

なぜそこまで優れているのか - その特徴

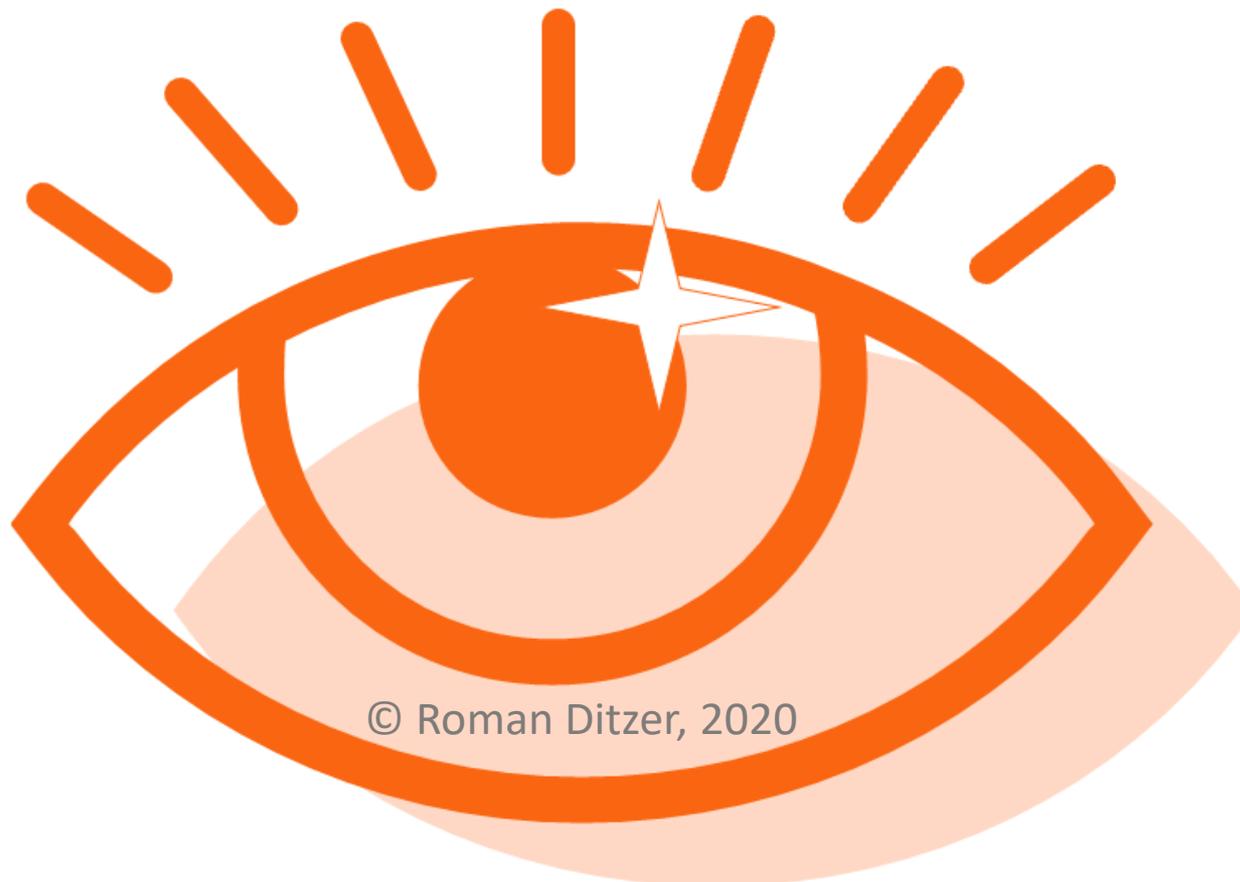
モノづくりでの優位性はソフトファクターなしには成し遂げられない。

その中でリーダー、マネジャーは絶対的な位置にある。

そのリーダーは「左脳型と右脳型、両方のKAIZEN」を均等に実施して、従業員の恒常的な貢献を促す。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

「初めて工場を訪れる際にそこで働く従業員の目に注目する。
見るのは目が光っているかどうか。」



そう言うのはトヨタの元トップマネジャーである。目の光に従業員のモチベーションが反映されていて、リーダー・マネジャーとしての仕事の目安にもなる。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

目の光は、その現場・工場の KAIZEN能力を語る。

つまり従業員のモチベーションが高いと
変化が起きやすくなる。

そこで、トヨタの元トップマネジャーのもう
一つの発言：

しかし、
そのような仕組み
と風土を作り上げる
のには、大変な努力
と時間がかかる
ぞ！



モノづくりに卓越した日本企業 なぜそこまで優れているのか - その特徴

「モノづくりは人づくり」

人材育成には
リーダーの役割：コミュニケーションと指導
と
組織の役割：エンパワーメント
両方が必要である。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

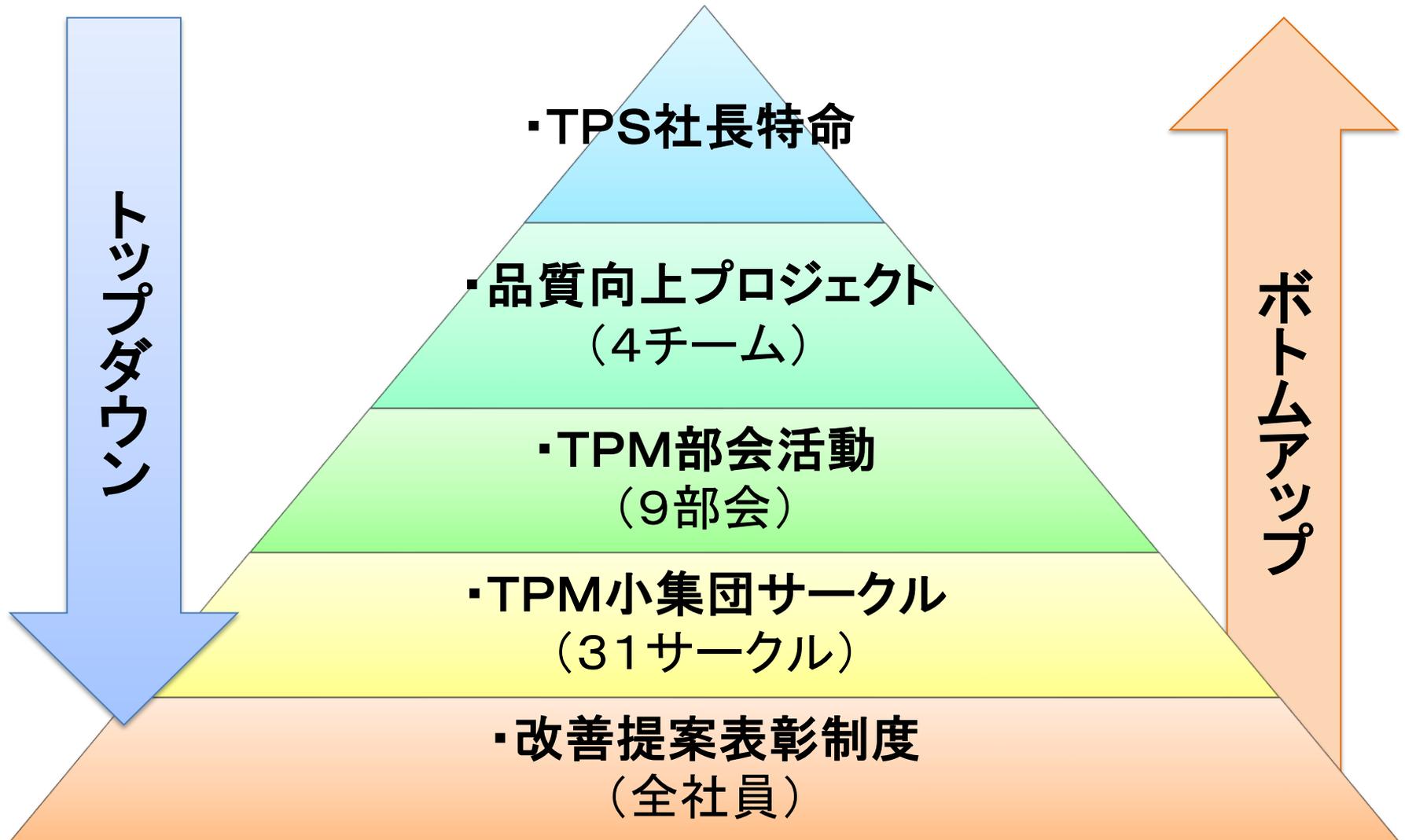
リーン・レーダーでは表せない日本企業の特徴がもう一つある： トップダウン型とボトムアップ型KAIZEN

KAIZEN活動の中にトップダウン型とボトムアップ型KAIZENの両方があり、それらのバランスが良いこともモノづくりに強い理由になる。

top-down
トップダウン型KAIZEN

bottom-up
ボトムアップ型KAIZEN

京浜精密工業の改善活動体系



なぜそこまで優れているのでしょうか？

西洋の会社と比較すると、モノづくりに強い日本企業は
ボトムアップ型KAIZENを重視しているので、KAIZEN力がある。

top-down
トップダウン型KAIZEN

bottom-up
ボトムアップ型KAIZEN

QCサークルの自主的なKAIZEN活動は西洋の会社に殆ど見られない事例である。
その活動をKAIZEN訓練と人材育成を目的に行っていることは、もう一つの特徴。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

会社のKAIZENアプローチをマトリクスで表すことができる。 「左脳・右脳型KAIZEN」と「トップダウン型・ボトムアップ型KAIZEN」

top-down ↓ トップダウン型KAIZEN

正四角形：4つの分野で
均等に程度が強いと
この形になる。

左
脳
型
改
善



右
脳
型
改
善

bottom-up ↑ ボトムアップ型KAIZEN

2019年12月の参加者による評価; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020

なぜそこまで優れているのでしょうか？

モノづくりに卓越した日本企業はそのマトリクスでどの位置にいるのでしょうか？

日本の最も優れている会社は

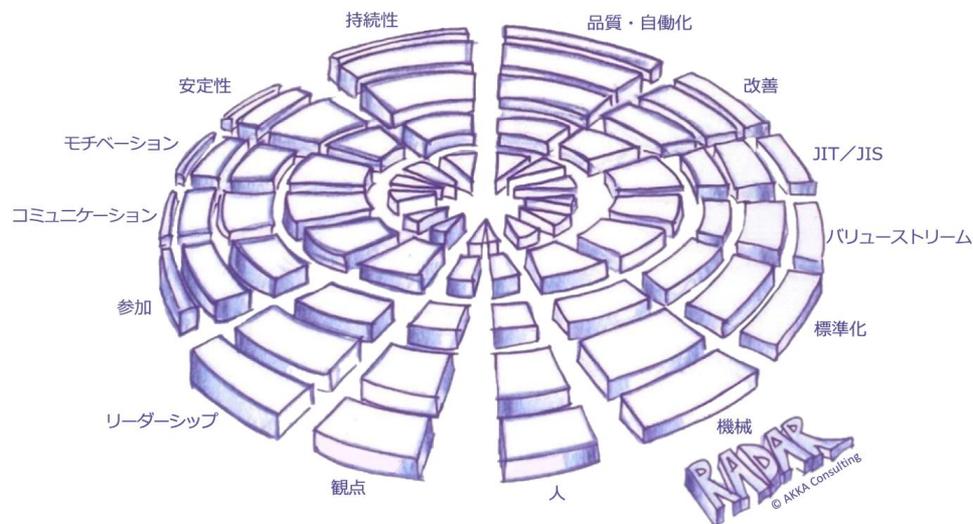
- 左脳型KAIZENを体系的に進めながら右脳型KAIZENも重視する「左脳型・右脳型両方のKAIZEN」を実施している
 - トップダウン型とボトムアップ型KAIZENのバランスがよく取れている
 - 四つの分野全てにおいて強い
 - マトリクスの中で「正四角形」に近い
- これらが**特徴になる。**

そのような会社はリーン・レーダーでも均等に高く位置づけされる。

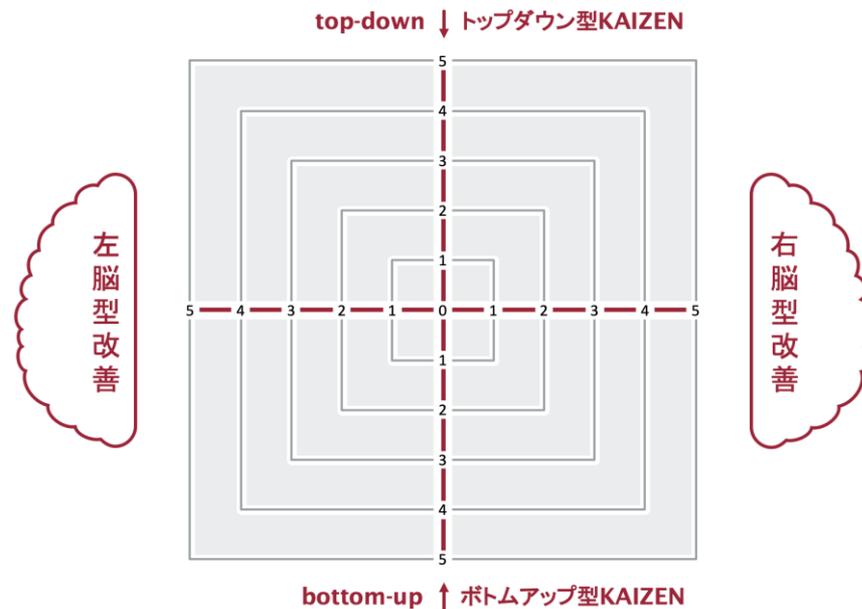
なぜそこまで優れているのでしょうか？

では、リーン・レーダーとKAIZENのバランス・マトリクスの関連性はどうなっているのでしょうか？

リーン・レーダー



KAIZENのバランス・マトリクス

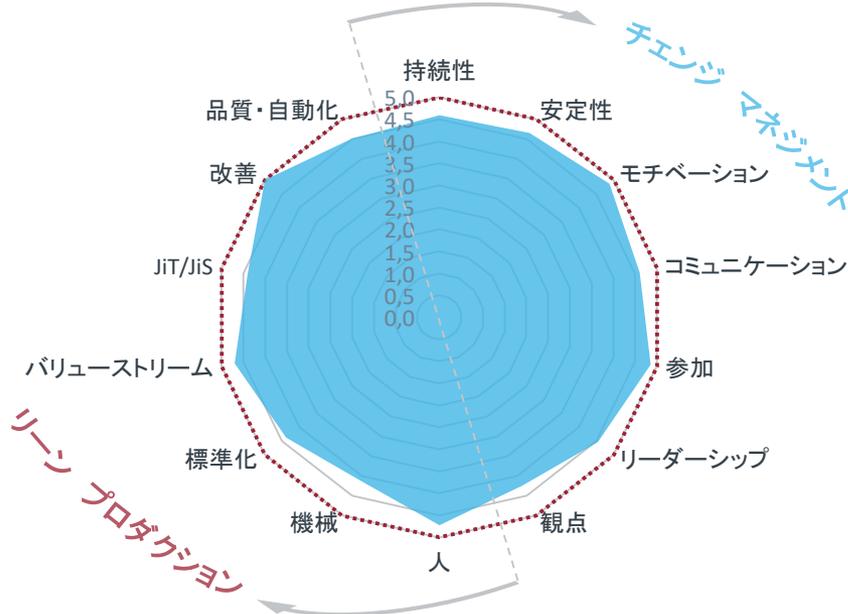


LEAN RADAR: © AKKA Consulting GmbH; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020

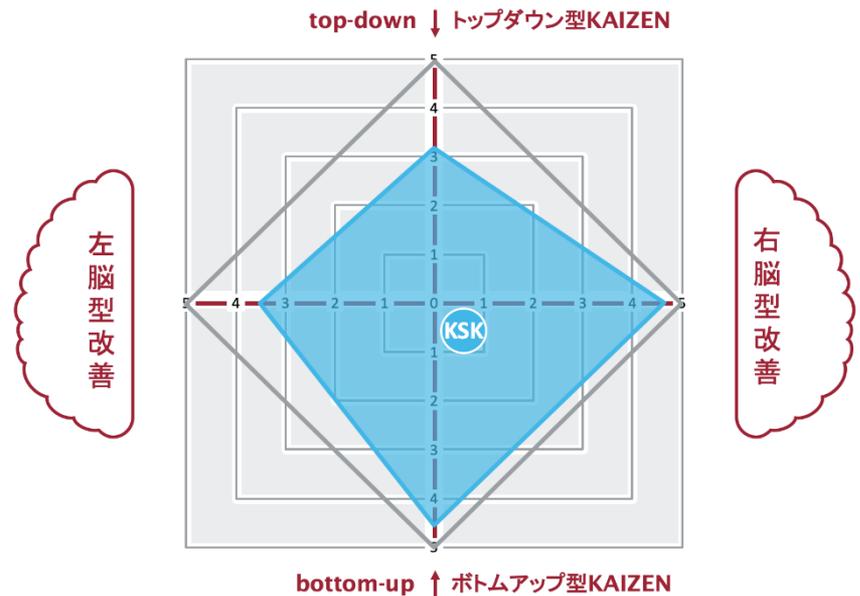
なぜそこまで優れているのでしょうか？

実在する会社の例 - 「KAIZENのバランス・マトリクス」と「リーン・レーダー」の面白い関連性：京浜精密工業(KSK)鹿沼工場

リーン・レーダー



KAIZENのバランス・マトリクス



リーン・レーダーで表されるチェンジマネジメントの強みは、マトリクスの中の「右脳型KAIZEN」と「ボトムアップ型KAIZEN」の高い程度に反映されている。

リーン・レーダー：10回の評価平均値を表示、マトリクス：2019年12月の評価
LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020
© 京浜精密工業(株)：資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

モノづくりに卓越した日本企業 なぜそこまで優れているか - その特徴

因果関係はむしろ逆 -

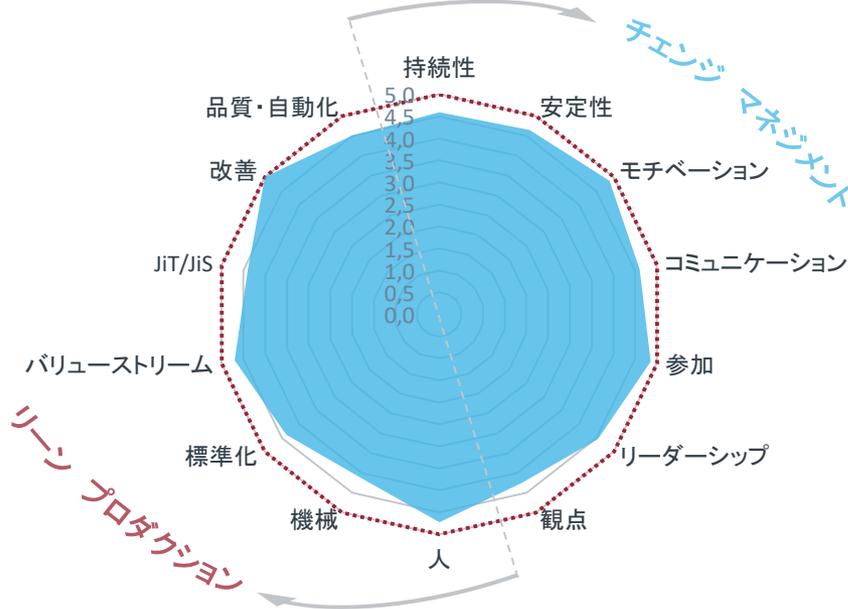
4つの分野とも強く、バランスがよく取れたアプローチでKAIZENを行っているため(マトリクス)、オペレーショナルエクセレンスに到達している(リーン・リーダーで均等に高い評価)。

KAIZENの成果はアプローチのミックスで決まる。

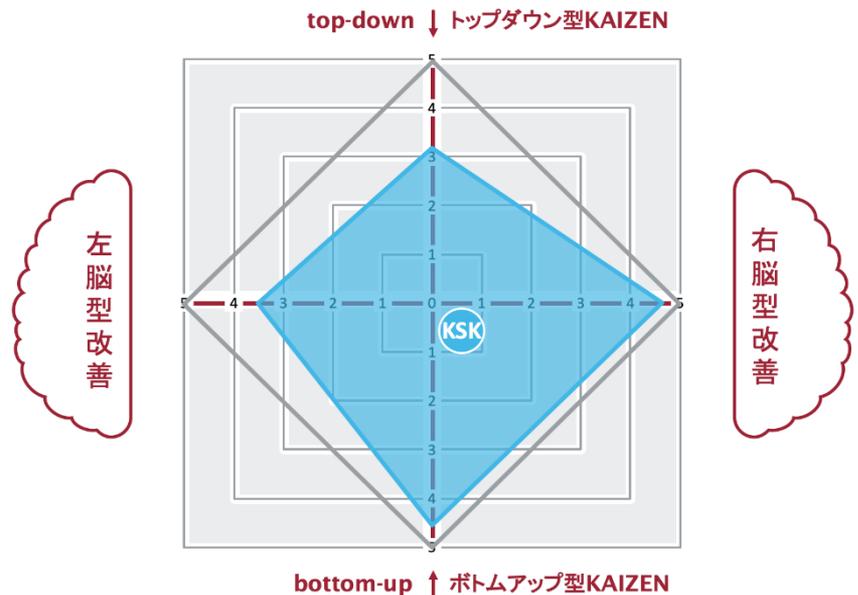
なぜそこまで優れているのでしょうか？

実在する会社の例 - 「KAIZENのバランス・マトリクス」と「リーン・レーダー」の面白い関連性: 京浜精密工業(KSK)鹿沼工場

リーン・レーダー



KAIZENのバランス・マトリクス



KSKのKAIZENへの取り組み(マトリクス)がよく機能していることは、リーン・レーダーの中のKAIZEN最高点とオペレーショナルエクセレンスの高い水準で表されている。

リーン・レーダー：10回の評価平均値を表示、マトリクス：2019年12月の評価
LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020
© 京浜精密工業(株): 資料利用の許可をいただいた上でここに記載しました。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

仮説は検証するもの

「KAIZENマトリクス」と「リーン・レーダー」の関連性は仮説

仮説

現時点では「KAIZENのバランス・マトリクス」と「リーン・レーダー」の興味深い関連性はまだ仮説に留まる。

これを検証するために、弊社の日本KAIZENセミナーでは、現在「リーン・レーダー」と「KAIZENのバランス・マトリクス」を両方利用している。

グループで企業を訪問し、訪問後に印象をマトリクスで表してもらい、そして比較のために、自分の会社についても同じマトリクスに表してもらう。

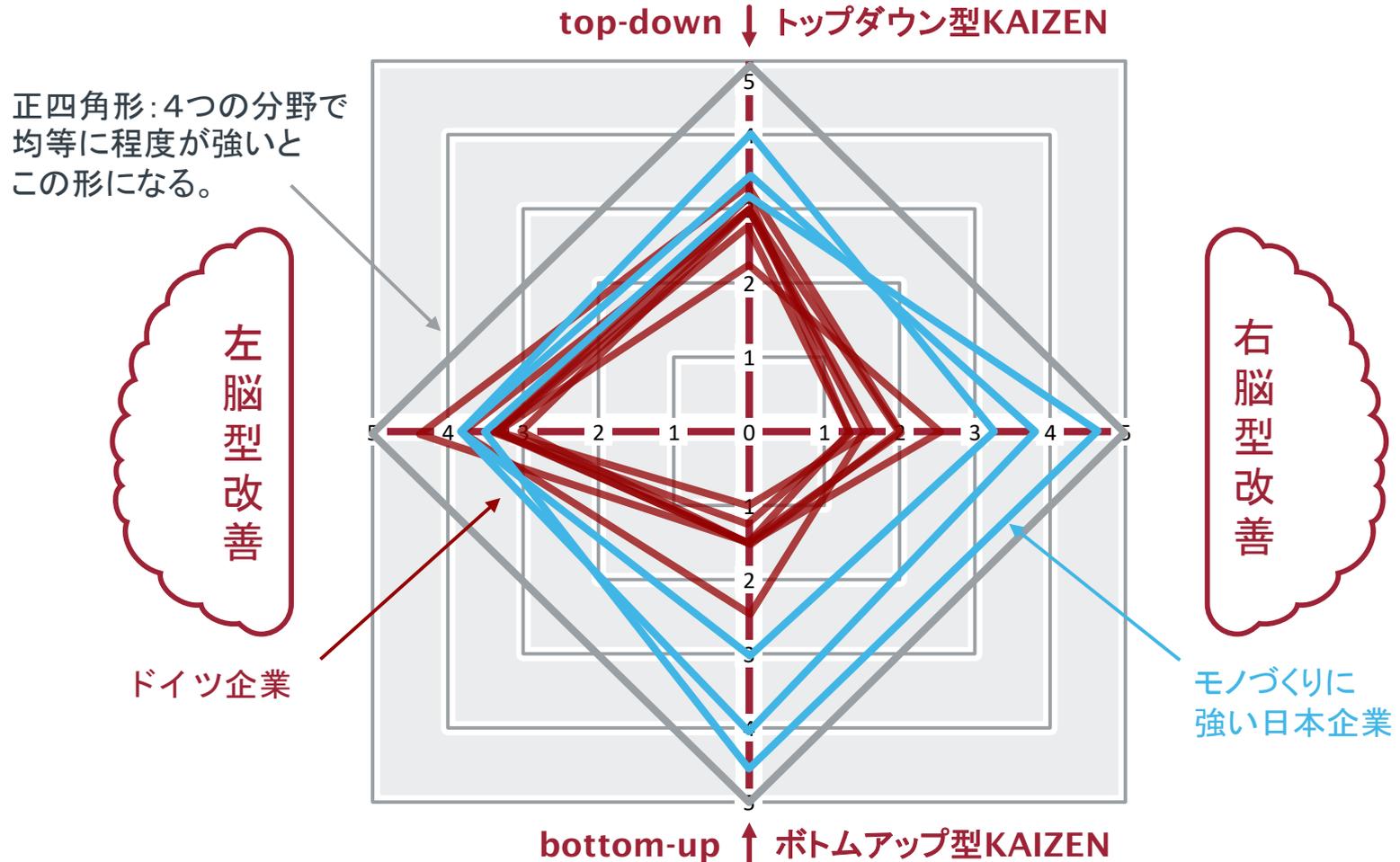
これまでの訪問経験の結果、モノづくりに卓越した日本企業は4つのアプローチも均等に程度が強くマトリクスの中で正四角形にわりと近い。

それに比べて、ドイツなどの欧米企業のKAIZEN活動は、多くの場合「左脳型」が強いが「右脳型」が弱く、そしてトップダウンが主になり、マトリクスでは左側の上段に偏ることになる。

「KAIZENバランス・マトリクス」でアプローチの違いが明らかになる。

なぜそこまで優れているのでしょうか？

ドイツ企業に比較してモノづくりに強い日本企業は明らかに「右脳型KAIZEN」と「ボトムアップ型KAIZEN」をより採用している。



2019年12月の参加者による評価; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020

なぜそこまで優れているのでしょうか？

正四角形から離れていることから導けるもの - どのような対策で KAIZENとモノづくりを強化できるか？

マトリクスの左上に偏る場合：

考えられる組織的対策

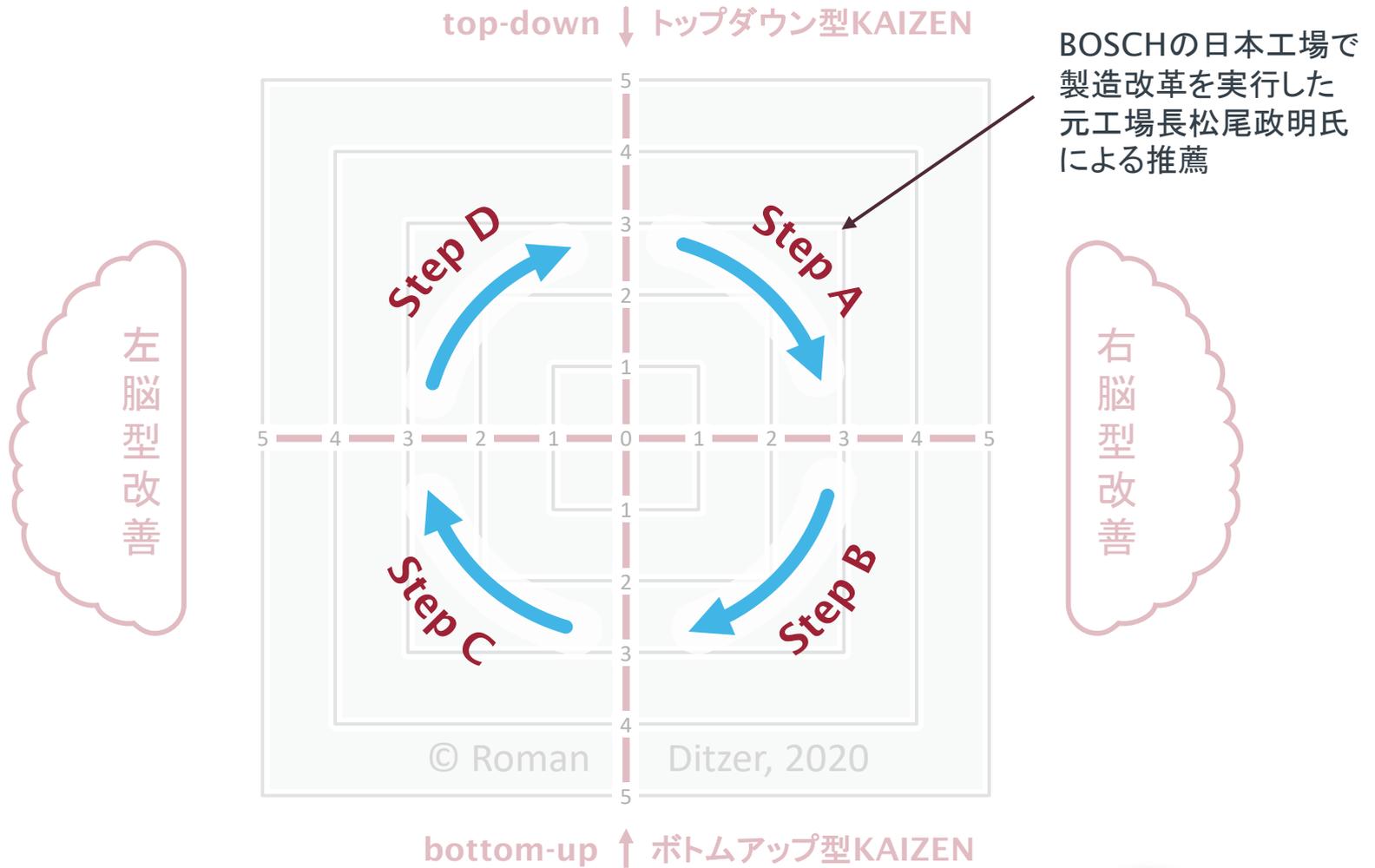
- QCサークルの導入(自主的なKAIZEN訓練の場)
- KAIZEN教育の強化(KAIZEN手法)
- リーダー・マネジャーの右脳型KAIZENの教育(コーチング、コミュニケーション)
- 決定に当たり総合的な見方・評価を重視する(コスト管理の影響を制約)
- ...

リーダー・マネジャー個人のレベルで考えられる対策

- KAIZENにより時間と力を費やす
- 3現主義を重視する
- 部下との接触を増やす
- 自分の部署のリーン・ビジョンを描く
- ...

なぜそこまで優れているのでしょうか？

改革を進める、KAIZENを活性化する、その途中で重点を変えることも考えられる。

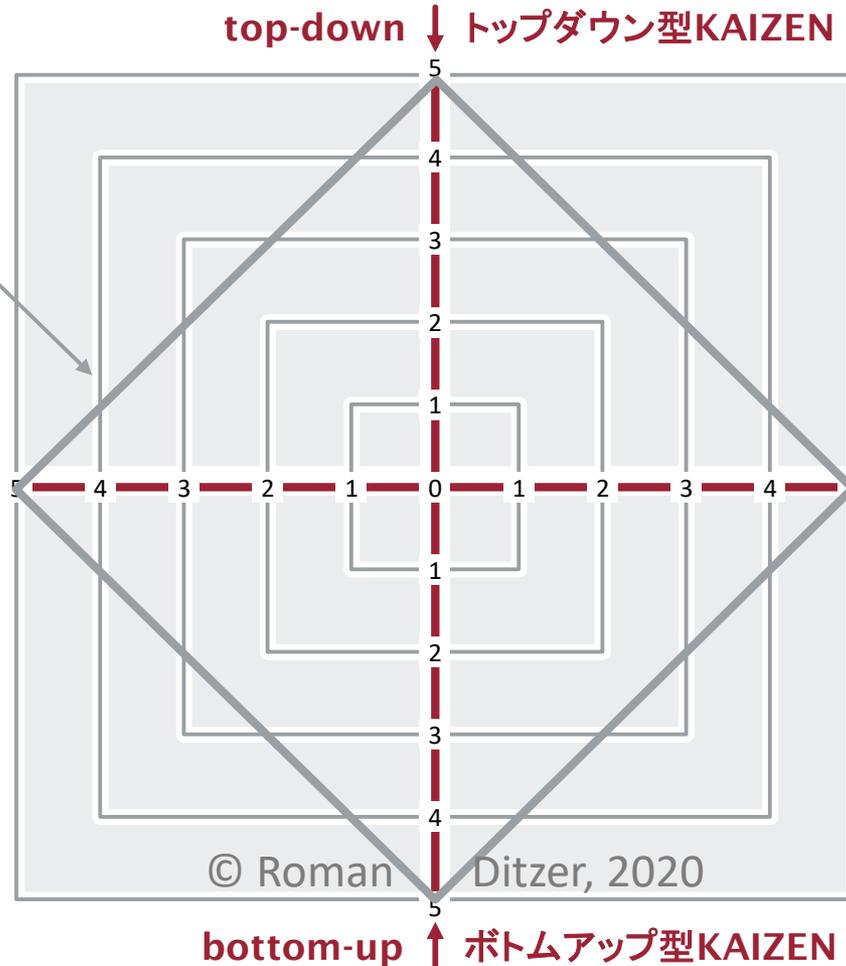


なぜそこまで優れているのでしょうか？

さて、貴社はマトリクスでどのような形になるのでしょうか？
自己判断してみてください、そこから導けるものはありますか？

正四角形：4つの分野で
均等に程度が強いと
この形になる。

左
脳
型
改
善



右
脳
型
改
善

なぜそこまで優れているのでしょうか？

Learning Journeys to the Sources of Excellence

「お互いの力になるビジネス交流」

恩返し

これからも訪問を受け入れてくださった会社に、評価結果をフィードバックとしてお伝えしていきます。

そういったことが、ご協力いただいた方々のKAIZEN活動のヒントになり、また、外部からの観点による何か価値のあるものとなれば幸いです。

それが、弊社の目指す「お互いの力になるビジネス交流」です。

Learning Journeys to the Sources of Excellence

「お互いの力になるビジネス交流」



Grafik: R. Ditzer 2013

Learning Journeys to the Sources of Excellence

「お互いの力になるビジネス交流」

全ての資料は知的財産であり、著作権の対象です。内容、グラフィックなどをコピーして使用することは禁止されています。

ご了承いただきますようお願いいたします。

KAIZENのバランス・マトリクスなど、ご興味をお持ちの場合ご連絡ください。

Roman Ditzer, RD interlogue

Dr. Roman Ditzer

Office Hamburg
RD interlogue
St. Annenufer 5, c/o K16
20457 Hamburg
www.interlogue.de

Japan Office
RD interlogue Ltd.
www.interlogue.co.jp



RD interlogue

Journeys to the Sources of Excellence