

# Hidden-Cost 節減を通じる企業競争力の向上

韓国 J M A C (株)

任 龍彬

## Hidden-Cost 革新を通じる競争力の向上

### 論文要旨

本論文は、筆者が多年間Cost Down活動の現場にたずさわってきた経験に基づき、韓国のIMFを起点とした企業環境と市場構造の変化の中、Survival戦略の一環として、Cost構造を最適化するための実行ModelをProcess別の仮説と事例を中心にまとめたものである。

最近の韓国大手企業は、80年代の半ばから日本とアメリカより様々な管理技術（改善技術）を導入しており、特に製品生産Process上に発生するCost・Quality関係の課題は多く改善されてきたのが事実である。それにより、CostやQuality側面の競争力が持てるようになり、さらに問題解決できる管理技術も次第にLevel-upされてきた。

しかし、IMF以降、市場経済の混乱と共に各企業はSurvival戦略の一環として現在のコスト構造を30%以上低減しない限り生き残れない状況の下、コスト最適化のための方策を模索することになった。ここで韓国JMACと一緒にHidden(隠されている)Costを低減することからはじめ、限界Costへと挑戦することを目標に実行計画を立て、その目標を達成することで企業競争力を確保したBest Practice事例がいくつもある。

本論文では、限界Costへの挑戦を目指し、低減活動を通して企業競争力の向上をテーマに、

- Hidden-Costの定義と改善のProcess
- Hidden-CostのManagement方法
- Best-Practice事例

などをまとめた。

本論文におけるPointは、

- ① Costの見方(Hidden Costについての認識)
- ② Hidden-Cost層別化のProcess  
(Define → Analysis → H-Cost Plat-form完成)
- ③ Hidden-Cost Management Process

であり、

Hidden-Cost Conceptを汎用化することで、企業競争力をより強化するに活用するConceptにもなるであろう。

## 目 次

- 論文要旨
- 1. Hidden-Cost節減の必要性
- 2. Hidden-Costの定義と仮説
- 3. Hidden-Cost革新の改善Process
- 4. Hidden-CostのManagement方法
- 5. 改善事例と成果
- 6. 総括的なReview

## 1. Hidden-Cost 節減の必要性

### 1) Hidden-Cost 革新における仮説設定の背景

経営革新活動の変化と発展により企業の体質および力は大いに変化して来ている。これにより企業価値も高まり、さらにその結果物として経営革新のToolとなる多くのMethodologyが仮説として成立し、これが一つの商品として顧客へ提示されてきた。

ここには古典的なIE手法、設備のTPM手法と共に、QC、JITなどのMethodologyが企業のCost的な競争力を強化するためのToolとして生かされたのである。

また、急変する市場環境の変化により企業の価値向上はもちろん、管理技術の向上が求め続けられている。そして経営革新を継続的に行って來た会社においては、どんなMethodologyを組み合わせばいいかというジレンマに陥る姿も目にすることになったのである。

そこで、限界を乗り越え、それまでのCost低減のための方法論をよりいっそう層別化することでHidden-Costという仮説を立案し、Cost革新のための一つのDriverとして活用をするようになったのである。

ここでHiddenというのは、英語の‘隠されている’という意味で、私たちが一つの製品を製造するため展開するBusiness-Process上の業務 Missなどによって起り得る機会損失費用と定義づけることができる。

### 2) Hidden-Cost定義の必要性と意義

上記のHidden-Costの仮説背景と共に、企業の経営革新の姿も企業によって多くの違いを持っているので、そこにどんな経営革新のToolを組み合わせるか、ということは企業において競争力を確保する重要なPointだと思われる。

したがって、企業の現状及び管理技術のLevelに合わせて改善のToolを層別化し、適用する必要があると考えられ、これはCost-Driverを最適化する一つの要素となることと考えられる。要するに、

Type A ① IE、VE、PM、6σなどの基本管理技術改善を通じるCost革新Model

Type B ② JIT、Logisticsなどの複合的な管理技術を通じるCost革新Model

Type C ③ 限界Costへまでの挑戦を要するCost革新Model

など、3つのTypeに層別して見た時、これまで適用してきた管理技術とは異なる観点からの管理技術革新を通じるCost革新が求められている。状況に合わせて、Hidden-Cost的な因子を抽出してCostを最適化しようとするConceptは、企業における競争力向上のための重要な課題にもなり、限界Costへまで挑戦する課題

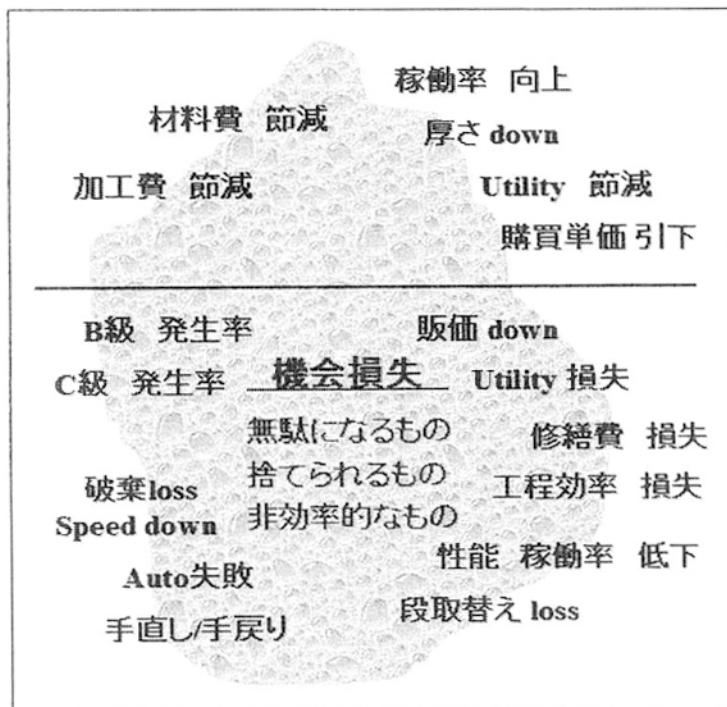
として考えられる。

## 2. Hidden-Costの定義と仮説

### 1) Hidden-Costの定義

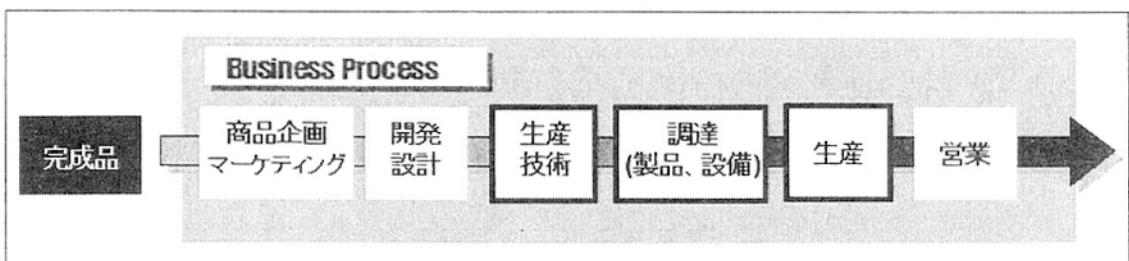
Hidden Costとは、消費者に製品を供給するにあたって、Business Process上でその発生を抑制することができるが、変化やMissにより発生する機会損失的なCostを意味する。

〈図表 ① 機会損失-Cost Image〉



### 2) Business Process上で予想される機会損失Cost

〈図表 ② 完成品中心の Business Process〉



上記の図表②のように、Business上における商品企画・マーケティングから開

発設計-調達-生産-出荷-営業までのすべてのBusiness-Process上には、上記のHidden-Costとして定義した機会損失Cost-Driverがたくさん存在している。代表的な因子としては、

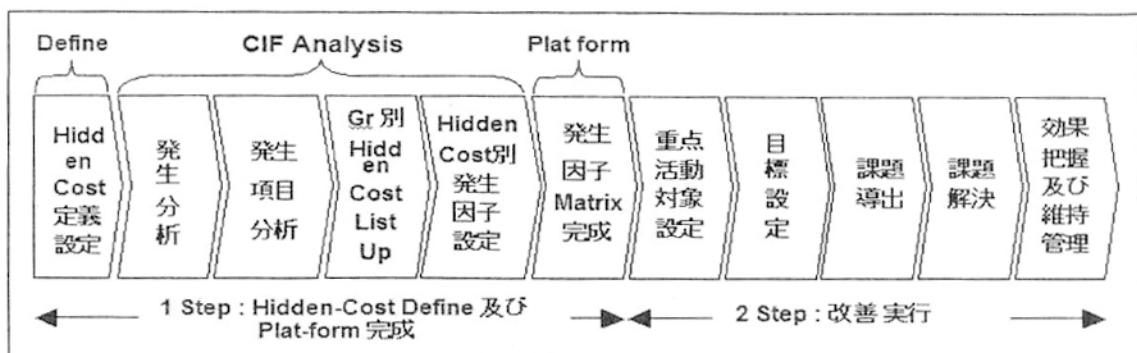
- ① 商品企画段階におけるHidden-Cost：販売政策変更によるLoss、販売管理の機会損失によるLossなど
- ② 開発設計段階におけるHidden-Cost：設計変更および製品開発の失敗によるLossなど
- ③ 生産技術段階におけるHidden-Cost：初度品の生産遅れ、初期の歩留りLossなど
- ④ 調達段階におけるHidden-Cost：製品、設備などの納期遅れによるLossなど
- ⑤ 生産段階におけるHidden-Cost：部品の仕様変更および生産待機によるLossなど
- ⑥ 出荷段階におけるHidden-Cost：出荷Missおよび理不尽な拠点によるLossなど
- ⑦ 営業段階におけるHidden-Cost：オーバー・ストック、仕掛けりの手抜きによるLossおよび価格構造の中の企画損失によるLossなど

に分類することができ、このような因子による全Business-Process上におけるCost的な因子は、売上高の約 10% を占めていると思われる。したがって、限界Cost突破のためには、1次的、基本的に発生するCostを最適化し、ひいてはHidden-Cost的な機会損失によるLossまでを含め改善の対象と見做し、改善しなければならない。

### 3. Hidden-Cost革新の改善Process

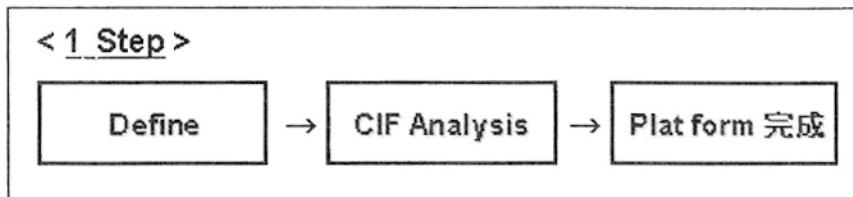
Hidden-Cost革新Processは、Costの構造の中に潜んでいるオープンされにくいCostであるだけ、以下のように改善Stepとして大きく2つに分けることができる。

〈図表-③ Hidden-Cost低減のProcess〉



図表③のように、Hidden-Costを低減するには、まず最初のStepとしてHidden-Costを定義づけることとPlat-formを完成することだ。第二Stepでは目標設定と改善を実行する。

ここで第一ステップでのHidden-Costを定義することとHidden-CostのPlat-form完成は、全体の目標を達成するに一番重要な Pointとなる。したがって、先に組織内でHidden-Costという定義を十分に認識した上で、引き続きHidden-CostのAnalysis段階で『発生要因(Cause) → 発生項目(Item) → 発生因子(Factor)』を設定することで、全体 Hidden-Costの Plat-formが完成する。それをまとめると次の通りである。

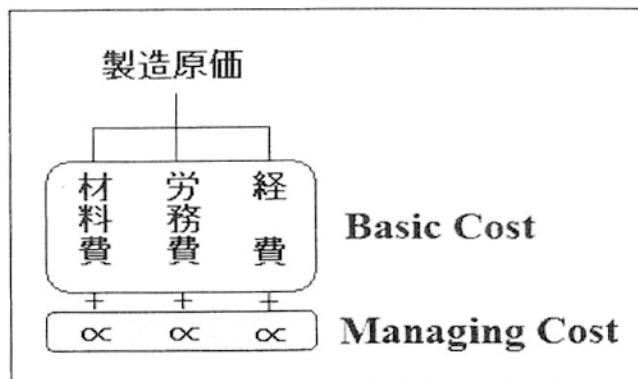


CIF Analysisの段階では、先に発生要因分析(Cause Analysis)が行われ、改善対象となる事業場のHidden-Cost発生要因について集中的に分析しなければならない。特に、発生要因となり得る製品企画と開発上の要因、製品調達上の要因、計画変動上の要因、製品仕様変更上の要因、人的資源変化上の要因などBusiness- Process上における発生可能な変化に対応するため生じている機会損失要因(Cause)を明確に引き出すことが重要なPointである。この発生を“0”化することは難しいが、できるだけ押さえなければならないという課題がここには含まれられているのである。

第二に、発生項目分析(Item Analysis)では、前者で定義づけた要因(Cause)に対して要因ごとの具体的な発生項目を定義するステップである。

発生項目に対する定義は大きく2つに分類して、製造や供給の上で発生するBasic-Costと事業環境の変化やManagingの上で発生する可能性のあるManaging-Costを区分して項目を細分化することになる。

〈図表-④ Cost構造〉



上記のように、基本的に必要なBasic-Costに含まれる項目を具体化し(材料費、加工費、組立費、検査費、出荷包装費など)、これに伴う付随的な費用、すなわち Managing-Costの項目を設定することになる。(工具開発コスト、Settingの入れ替え費用、Skillの低下費用など)

第三に、発生因子分析(Factor Analysis)では、Hidden-Costの定義から発生要因(Cause)を層別化、そして発生項目(Item)の定義から具体的にHidden-Costが管理Levelとして確定するステップだと言える。

このステップで確定される因子(Factor)は、それぞれの個別因子をCostに換算することで管理できる状態となる仕組みである。これではじめて目に見えない機会損失によるLossと定義づけられたHidden-Costが顕在化するのである。

管理上においてもっとも大事なのは問題認識ということで、我々が日常のBusiness-Process上で見逃しているかもしれないFactorを明確に分類できるということは、改善の可能性もより高めるということになるわけで、CIF Analysis過程は非常に重要なProcessでもある。

通常CIF Analysisを通じて検証したところによれば、全体売上の約5%くらいは機会損失Loss(Hidden-Cost)と定義づけられている。

上記のDefine 及び CIF Analysisを通じて Hidden-Costの Plat formを完成することになると、各事業場ごとの事業特性に適するHidden-Costの要因がはっきりされ、これに基づき改善実行のステップである第2Stepへと展開することになる。

第2 Stepは、目標設定から改善に至るまでのステップで、重要なのは単に改善する程度の課題ではなく、いつでもHidden-Cost的な因子が目に見えるというVisual的な管理が必要であり、ひいては追加のHidden-Cost因子が出ないように抑制できる環境が重要である。このためにはMonitoring方法の体系化が必要かも知れない。つまり、以上のようなProcessによりHidden-Costを最適化する成功モデルを作る前提條件は、次のような条件が必要と思われる。

- ① 事業場全体の限界 Cost 突破の意志
- ② Basic-Costの管理 Levelが高い状態
  - Levelが低ければ、まずBasic Costを最適化 -
- ③ 全 Business-Process 上での部門別 Mission の明確化

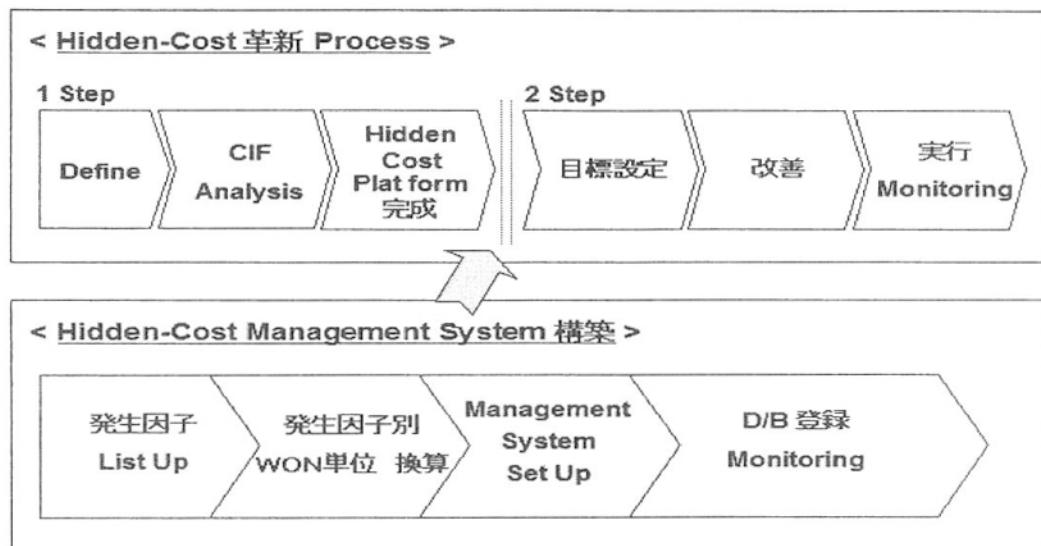
#### 4. Hidden-CostのManagement方法

Hidden-Costは、その性格上ほとんど定性的なFactorとなっているため、継続的な認識とManagingのためにはFactor(因子)ごとに定量化することが必須だと言え

る。

また、定量化と共にManagementおよび対策をFollow UpするためのManagement Systemづくりは、Hidden-Cost革新を成功させる条件とも思われる。

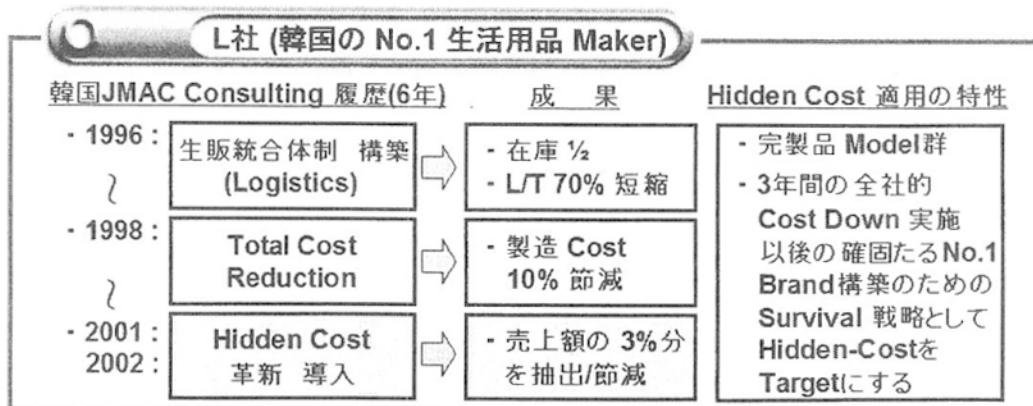
このため、次のようなProcessを構築し、設定した目標をMonitoringするか、またはその対策が立てられるSystemが必要である。<図表⑤>

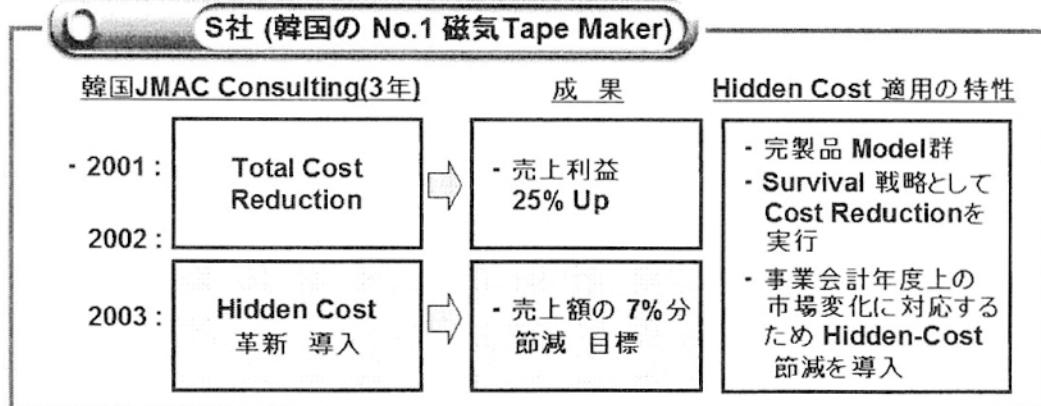
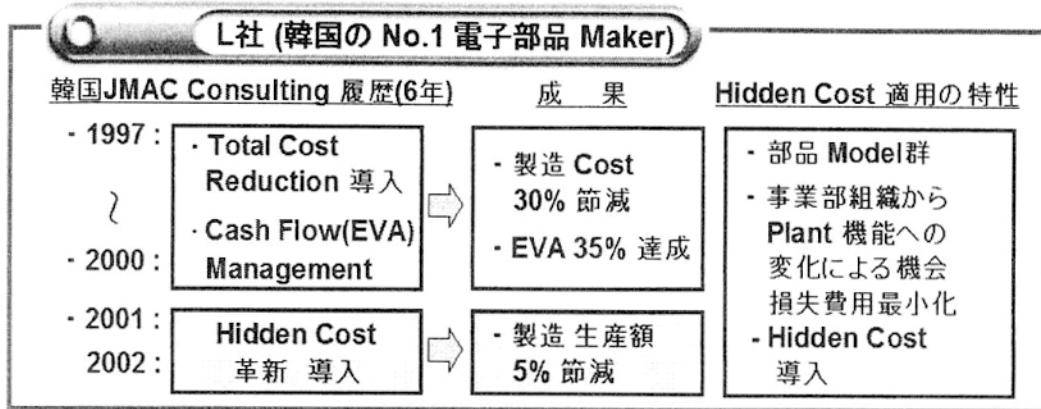


つまり、上記のHidden-Cost Management Systemは、定性的な値を換算というやり方で定量化し、全事業場における共通意識と状態認識が可能となり、Hidden-CostのPlatformに基づく継続的な対策により市場環境の変化にスピーディーに対応できる仕組みが作られると思われる。

## 5. 改善事例と成果

### Hidden Cost革新の導入事例





## 6. 総括的なReview

### 1) 総括・仮説のReview

前述したのように、Cost革新のModelは3つのTypeに分類できる。

1. Type A : 基本管理技術を適用するModel : IE、VE、PM、6S...
2. Type B : 応用管理技術を適用するModel : JIT、Logistics...
3. Type C : 複合的な管理技術を適用するModel : Hidden-Cost革新 (限界Costへの挑戦)

上記の分類を通常のCost革新ステップにより評価するのであれば、

① Type A → ② Type B → ③ Type Cの状況へと展開すると思われる。しかも、最近の経済状況や企業が持っているインフラを考えると、コスト競争力を確保するには、Type CのHidden-Cost革新のためのDriveをより体系的に行う必要があると思われる。

韓国でもこの1~2年の間こういったConceptへのNeedsが増えている状況なので、技術整備をより体系的にを行い、企業の競争力確保を支援するようにな

るべきであろう。

## 2) 展開する上での留意点

- ✓ Cost発生の定義についての明確な認識が必要(Hidden-Costの定義)
- ✓ 全社的なCost革新Mindの高揚が必要(Top Down – Bottom Up Link)
- ✓ 定量的な評価とMonitoringの仕組みを構築