

設計・購買・生産面における 3Way 革新同時推進  
による超スピーディー原価革新  
発注会社・Supplierとの協業で、  
共生 Win-Win 型原価革新

文 允 周

JMAC KOREA Inc.

## 論文の要旨

18世紀中頃の産業革命以来現在21世紀までの変化の中で最も大きい変化の一つは、Global経済化だ。IT・移動手段の発展が繰返され、過去内需と地域圏が中心だった経済活動領域は一つの領域化となって久しい。製造業もまたこの変化と伴って、開発・生産・販売は一つ地域内に留まらずお客さんに満足さえ与えられれば、どんな変身でも受け入れている。

最近は何となく、経済圏の間でもFTAが盛んに結ばれており、競争はますます激しくなっている。企業にとって変わっていないのは、いつでも利益を追い求めて生き残り、成長することで貢献できることだと言えるだろう。そのため企業はいつも顧客満足を前提とする原価革新に向けて頑張り、競合とは競争力の差別化に向けて努力しなければならない。

しかし、すべての企業が成功できたり生き残ったりできないこともまた事実で、現状である。これは競合と比べていかに効率よく、かつ効果的に原価革新が実現できたかで決まってくるのではなかろうか。

これまでほとんどの企業は特定の部署、またはある一方向のアプローチによる原価革新活動をしてきた。たとえトータルアプローチができたとしても、効果的な方法論がなかったり内部の様々な制約条件に絡み取られ、その成果は微々たるものだった。

本論文では、こういった限界を乗り越えるため発注会社とSupplierが協業することで、①製品開発時の製造原価の約70~80%が決められる設計面、②購買方式・効率によって購入費に影響を与える購買面、③内作及び外作の生産技術力によって加工・組み立て費の水準が決まる生産面に同時にアプローチをして、相互Synergyが創り出せる原価革新の方法論について紹介しようと思う。そして実際適用した事例として、量産してから数々の原価革新をしてきた製品を対象に約10%の原価革新を実現したケースと、新製品を対象に3ヶ月の活動期間で約15%の原価革新を実現した例を紹介する。原価を発生させる原因を多様に渡る観点やアプローチ、限られたResourceを有効活用して短期間で効果的に原価革新を実現する方法論と事例である。

つまり、①原価の発生項目・発生場所・発生量を徹底して分けることと、②発生原因に対する徹底した論理的究明、③原因に対して実際的に変化させることで原価革新を図るものである。

原価革新を推進する事にあたって①情報力、②実行力、③協創力の水準によって原価革新の達成レベルも決まってくると言っても過言ではない。

これまで企業の大多数で一方的に単価下げの要求をしたり、短辺的な施策を適用するような原価革新をしてきたと思う。その結果、発注会社とSupplierの間には不信感が募り、品質に影響がかかって、顧客から背をむれらる結果にまで招くことになったりもするわけだ。

Global経済時代において製造業が置かれているこの限界を克服すると共に、持続的利益を創出し生存・成長していくには、発注会社とSupplierが協業し共生Win-Winを追求する3Way原価革新がいつよりも切実に必要だと思う。

## 目 次

- 1章 はじめに：企業における原価革新の限界と課題
- 2章 Global Cost競争力を確保するための3Way原価革新
- 3章 効果的3Way原価革新の進め方
- 4章 3Way原価革新の推進事例
- 5章 成功する3Way原価革新推進のための課題
- 6章 まとめ
- 参考資料・参考文献

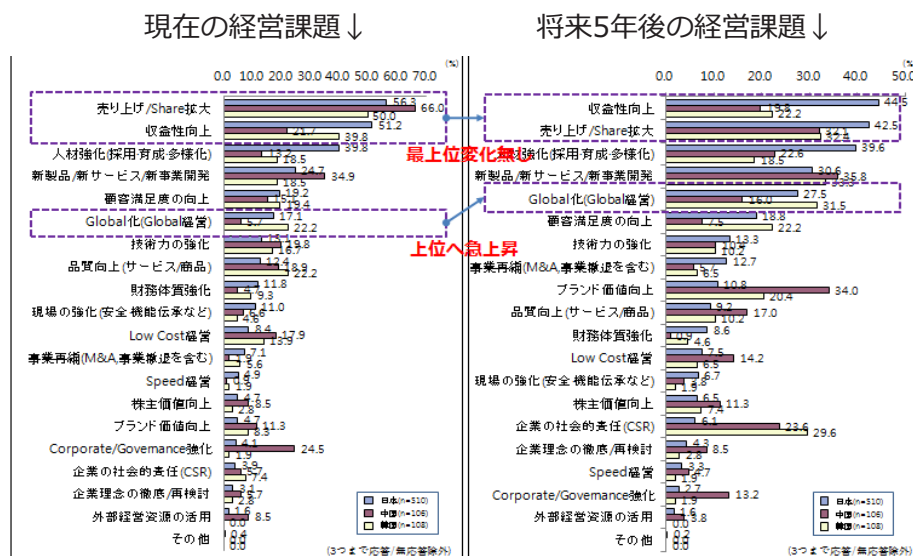
### 1章 はじめに：企業における原価革新の限界と課題

20世紀入り世界経済の中で最も大きい変化と言えるのは、急速的Global経済化だと言えるだろう。こういう環境の中で企業は生き残るため、成長のため、マーケットと人件費の安い所を捜し求めてグローバルへ出向き、盛んにR&Dセンター・生産拠点などを現地化してきた。

しかし、途上国・新興国・後発国の躍進と共に現地の人件費は上昇しメリットは相殺されてしまい、この頃は本国へ回帰することも増えつつある。こんな中でも競争力に差をつけるべく新技術開発期間は、既存技術の露出や平準化による後発企業の追い付き急速化で価格競争は激化する一方で、企業の収益構造を一層悪化されている状況である。

下記の図は、JMAが2011年度日・韓・中の企業724社を対象に合同調査を行った結果を表したものである。経営課題に関する合同調査結果[図1]を見ると、現在と将来において各企業が最も悩んでいる課題は、事業の持続的Global化による売上・Shareの拡大であることがわかる。

[図1] 2011 日・韓・中の企業経営課題認識に関する合同調査(参考資料①引用)



しかし、この課題を実現するためには、原価競争力を上げて収益構造を固めることが前提条

件となる。事業のグローバル化を目指す企業にとって原価革新は、生き残りと成長していく上でコアとなる決定因子とも言える。

ところが、企業の多くは原価革新活動を色々とそれなりに取り組んではいるものの、思ったほどの結果を出していないのが現実だ。

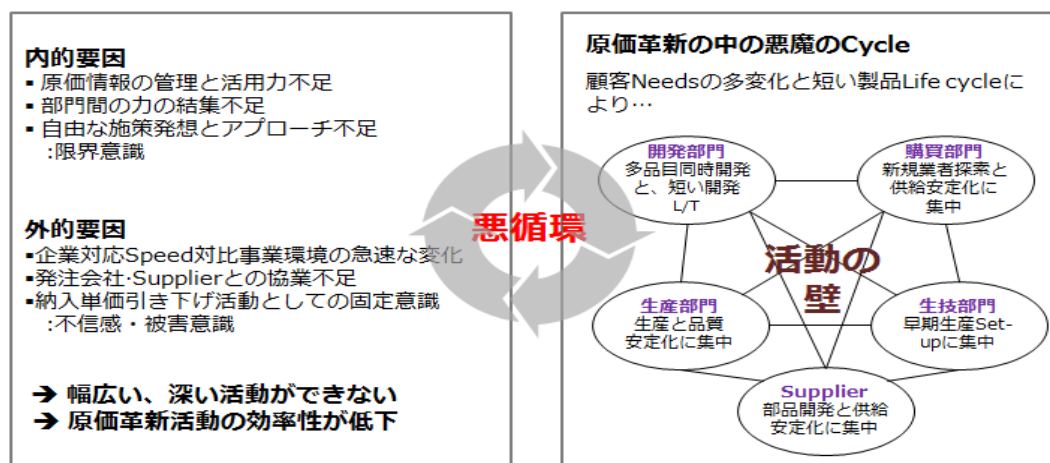
その原因は、内的・外的阻害する要因と有効でない進め方にあると思う。

内的要因としては①原価情報の管理と活用力不足、②各部門の力結集不足、③型にはまった施策発想のやり方とアプローチを取り上げることができる。

外的要因というのは①発注会社とSupplier間の不信感による協業不足、②相互Win-Win型の協業Systemの不在、③企業対応Speed対事業環境の急速な変化だと思われる。この内外に存在する阻害要因を解消する手立てすら定まっていけないのに、結果ばかり求めて原価革新を進めたとしてその効果が少ないのは当たり前のことで、一方的単価引き下げ要求・単価値上げ要因の未反映などによって発注社とSupplier間の不信の溝だけ深まっている状況だと思う。

最近では製品技術の高度化・顧客Needsの多様化、競争の激化などに対し、企業の努力によって開発期間は短くなってきている。一方、①開発・設計段階での十分な原価構造の妥当性に関する事前検討ができていない、②短い製品Life cycleと量産段階での生産安定化や品質確保に集中しなければならなくなった余り原価革新活動に回す余力が足りない。結局のところ、効率のいい原価革新活動が難しい、という現実なのだ。[図2]

[図2] 原価革新活動における効率の限界



以上で述べた限界を乗り越えるには、①メンバーの力量（能力）を結集させ、②内的・外的に協創し、③客観的・論理的なアプローチで、④原価発生の根源を抽出してそれを変える原価革新活動が望ましいと思う。またこの方法論だけが製品Life cycleがさらに短くなる環境の下、開発段階や量産段階において有効に原価革新ができる方法論だと判断する。

それが多様な国と業種で実際適用経験を基にして本論文で紹介しようとする『設計・購買・生産面における3Way革新同時推進による超スピーディー原価革新』であり、この進め方で従来

の原価革新達成レベルと期間は画期的に変わることになると確信する次第である。

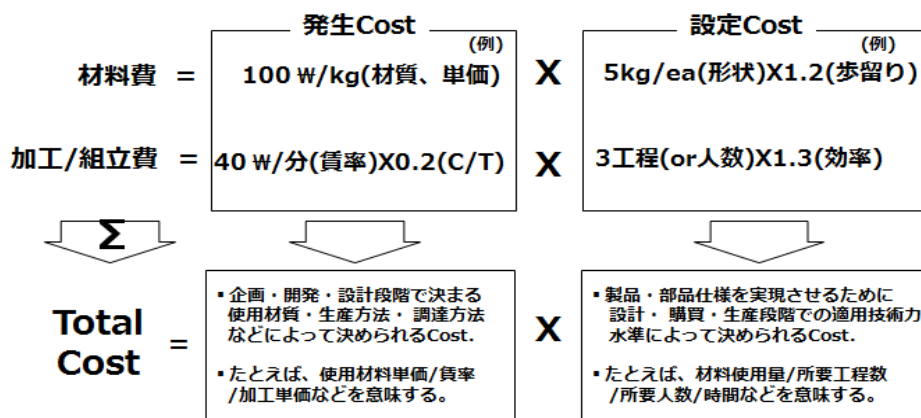
## 2章 Global Cost競争力を確保するための3Way原価革新

Global経済化の時代、競争は国同士、企業同士だけのものではない。同じ企業の中でも激しくなっている。特にGlobal企業となれば、どの拠点が最も強い競争力を持っているか否かによって事業場の閉鎖・縮小・移転が頻繁に行われたりもする実情である。

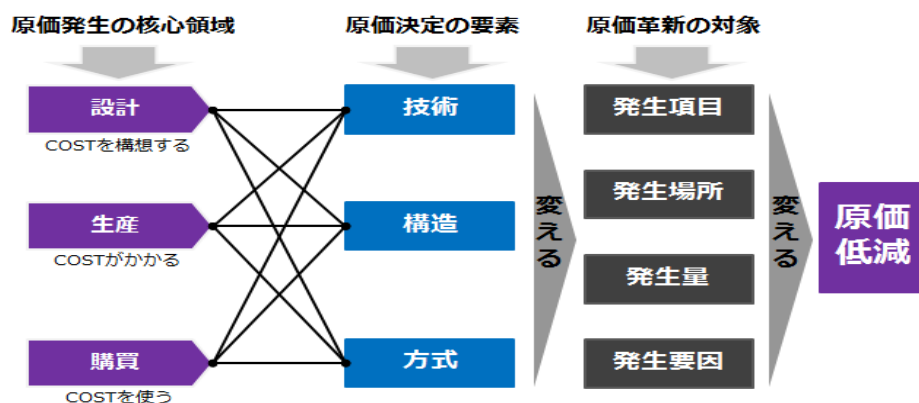
各拠点の構成メンバーと関係者がいかに緊密に協業を通じてどれぐらいの効率性を図っていくかで分かれ道は決まるのだ。

製造業の原価は設計・購買・生産の3つの機能活動によって90%以上が決まると言っても過言ではない。①どれぐらい製品設計をよくするか、②どれぐらい効果的に購買をするか、③どれぐらい効率よく使い生産するかによって原価水準と競争力が決まる。[図3、4]

[図3] COST決定の構造と視点(参考文献⑤引用)



[図4] 原価革新の原理・原則(参考文献⑤参考)



- ①設計面でみると、顧客Needs(仕様・品質・価格など)を満足させるためにどのような技術・構造・方式で開発・設計するかで製品生産に必要な投入資源の規模（原価）が決められる。
- ②購買面で見ると、保有している情報力と活用効率性によって技術・構造・方式が決まるし必要な資源（部品・設備・資材・人など）の調達・購買単価の水準(原価)が決められる。
- ③生産面で見ると、保有している生産技術力と活用水準によって、生産のための技術・構造・方

式が定まって内作・外作に必要な費用の水準が決められる。[図表5]

[図表5] 原価水準の決定MATRIX

	技術	構造	方式
設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>新素材の開発・適用</li> <li>限界設計</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Platform化</li> <li>簡素化設計</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Module化</li> <li>共用化</li> <li>その他</li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化</li> <li>省人化</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点変更</li> <li>内・外作化</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程統合</li> <li>多工程持ち化</li> <li>その他</li> </ul>
購買	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略購買</li> <li>原価査定</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多源化</li> <li>単一化</li> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合購買</li> <li>共同購買</li> <li>その他</li> </ul>

ところが、実際企業の運営状況では特定の一部門だけの努力で設計・購買・生産の効率化を極大化させて、原価革新を図っていくということは限界があると思う。従来部門中心に取り組んでいた原価革新活動のやり方ではもうGlobal経済時代において今は不可能である。投入できる資源が限られている、活動できる期間が短い、目指すべき目標レベルは高い、といった今の環境では要望される水準の目標を達成するのは難しいのだ。

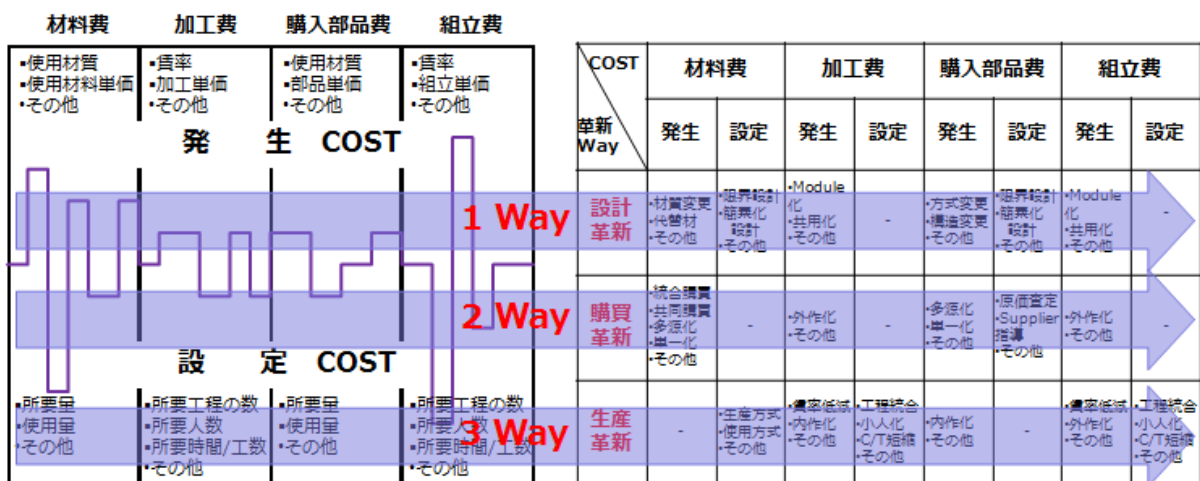
通常開発部門は自分が設計した製品が購買や生産部門にどんな影響を与えているのかよく知らない。購買部門もまた時間・情報・生産技術に関する知識などの不足で既存取引Supplierの競争力を判断したり、指導したり、新規Supplierを開発したりすることができない。生産部門は原価競争力を確保するための可能性やあるべき設計・購買・生産の姿はわかっている、保守的・受身的なのが特徴である。

これら各々の限界を乗り越え有効に原価革新を進めるには、関連部門全員が参加し力を結集させ、様々な観点に基づくアプローチができる『設計・購買・生産面における3Way原価革新』が望ましいと思うのである。[図6]

[図6] 設計・購買・生産面における3Way原価革新

**COST構造解析と層別化の視点(参考文献⑤参考)**

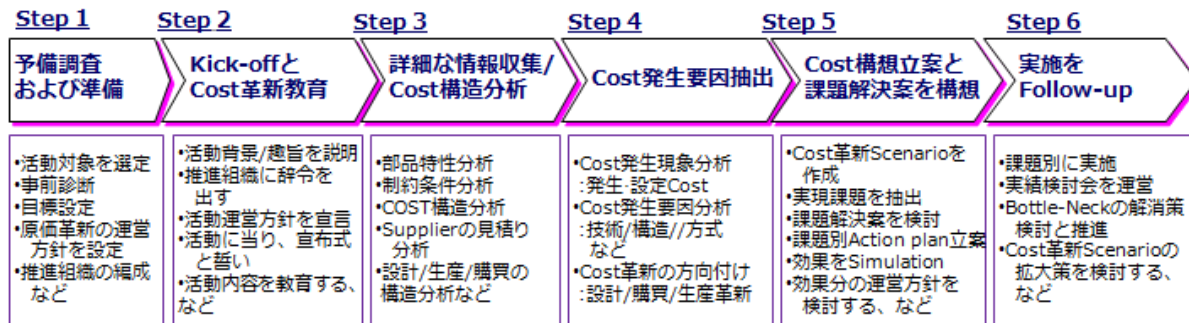
**COST構成費目別の重点革新Approach方向**



### 3章 効果的3Way原価革新の進め方

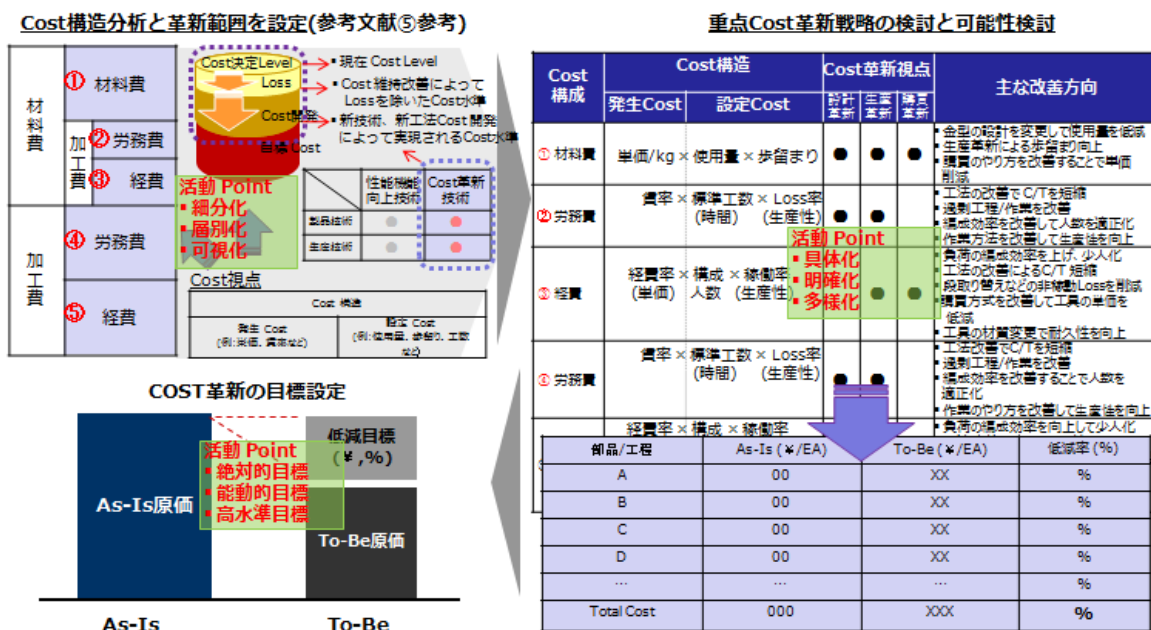
3Way原価革新は大きく6ステップに分け進めていく。[図7]

[図7] 3Way原価革新の推進Process(参考資料⑦)



**Step1**では①PQ(Product Quantity)・CQ(Cost Quantity)分析を行い、一番活動成果が大きく見込める製品を選定する、②事業環境分析と予備調査をして制約条件を取り除いて、Positive、かつHigh Challengeな目標を設定する。これで目標達成の不可避性や限界感がブレークスルーできて、低減の可能性についても認知してもらえることになる。[図8]

[図8] 予備調査と目標設定

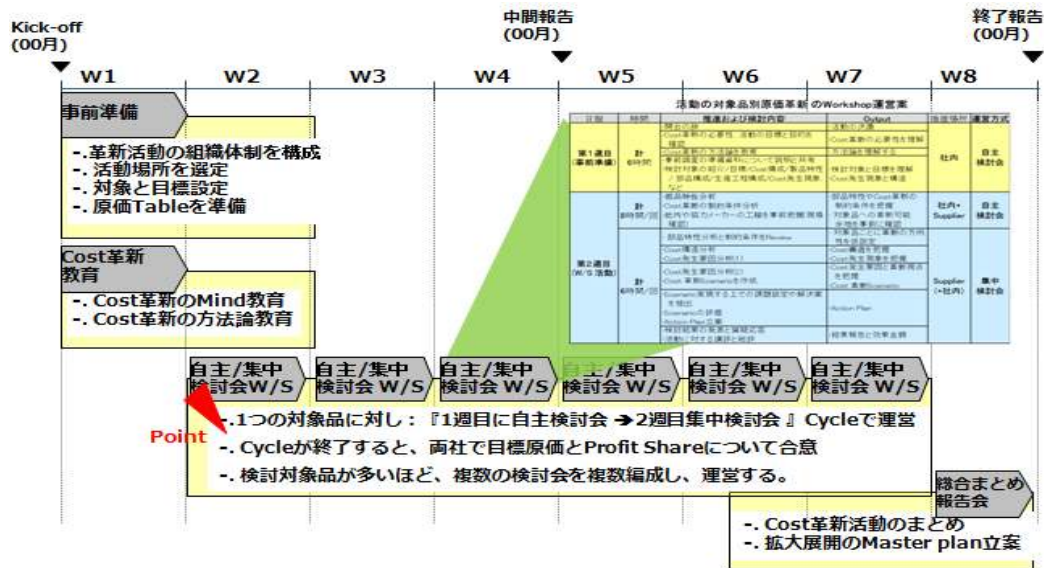


ここで重要なPointは、様々な視点から改善可能性をたくさん出すことである。③原価革新を進める上で、内部の構成メンバー（企業側）や関連Supplierからの積極的参加を得るため、IncentiveやProfit Shareをするなど、運営方針を設定する。また、④効果的な活動に取り組むには部門ごとコア・メンバーを選び、予め仕事の調整をするなど、活動に支障が起きないようにすることも必要だ。

**Step2**では①企業側メンバー全員と関連SupplierのTopや活動に参加する全員に出席してもらい、活動の背景・趣旨・目標・運営方針などについて説明をする。そして、②Topが推進組織の

全メンバーに対し一人ずつ辞令状を渡し、目標必達を誓う宣布式を行う。参加する企業のTopは互いのWin-Winを誓う署名式を行う。③Kick-offが終わった後はSupplierの関係者を含め推進メンバー全員に活動の基本やり方や計画について説明する。特に実施計画については、原価革新対象製品の構成品別に詳細な推進日程と項目・役割などを明確にした上で、最大の効率が図れるよう手引きをする。[図9]

[図9] 全体の推進日程と運営案－(S社例)



Step2以降には事前樹立した活動対象別Step3~5の活動計画を週次ごと実施する自主・集中検討会のWorkshop形で進めていく。自主検討会とは企業側の関連部門メンバーが集まって検討対象品を事前検討することをいう。Cost発生現象や発生要因の分析・革新の可能性抽出、方向づけをする。集中検討会では関連Supplierの関係者に参加してもらい、事前準備段階や自主検討会で検討した結果を一緒に共有し、さらにCost革新の可能性に関して追求しつつより具体化を図っていく。

自主・集中検討会を運営する上でPointは、

- ①活動対象の規模を顧慮した活動目標期間の明確化と運営：緊張感誘導
- ②効率的な活動のための徹底した役割分担と準備：効率性増大
- ③集中検討会終了後の課題別役割分担の明確化とProfit Shareに対する合意：参加率増大
- ④活動期間と対象を考慮した検討会の推進日程と組織編成・運営：負担感緩和

である。以上のPointをどれぐらい徹底することができるかどうかによって活動の効率と成果は明らかに変わる。

Costは人が設計・購入・使用することで発生する被造物である。そのCostがどういう構成になっているのか・どう発生しているのかをより正確で詳細に知った上でApproachすることこそがCost革新のLevelを左右する。

**Step3**は成果を最大にするための準備活動段階である。Costに関する詳しい情報収集やCost



構造を分析する。

検討する対象品のCostについての基本理解とどんなCostが・どこで・いくら・どのように・なぜ構成しているのかについて理解出来るように準備をする段階である。

活動内容の主なPointは検討対象品に関する、

- ① Costに関わる色々な情報を収集する、
  - ② 様々な視点からCost発生要因を解析する、
  - ③ 3現(現場・現物・現実)に基づく基準と実際とのGapを洗い出す、
  - ④ Cost発生現象と発生要因に踏まえて、重点革新の方向づけをする、
- ことである。

いかに事前準備がよく出来ているか否か、予め事前検討がよく出来ているか否かによってCost革新活動の成功確率を左右すると言っても過言ではない。

**Step4は**、Step3で事前検討・準備したものをSupplierの関係者らと共有し、Cost発生要因を抽出して革新の方向付けをするステップである。[図10]

本ステップでは検討対象品の構成部品・費目別にCost構成の現状を分析し、Costに潜んでいる発生Costと設定Costを定量的に分ける。以降、Why-Why分析を使いCost発生要因を洗い出す。Cost Key Driverを特定し、その因子を変えるための設計・生産・購買面における革新施策を検討する。そして、所要期間・投資・効果などを考慮して評価を行い、施策選定をする。

後は選ばれた革新施策を実現していく上で予期される制約条件とは何があるか洗い出しをし、誰が担当して検討すべきかを定める。

[図10] Step4 詳細の推進活動内容(参考資料⑦参考)



主要活用PointとしてはStep3で出された、

- ①問題点や革新の余地などに対するSupplierとの共感づくりをすること、
  - ②Cost発生現象・発生要因分析を通じた可能性実現のための重点改善の対象への取り組み合理性を表面化する、
  - ③Cost革新を実現させることに当たって予想される制約条件の具体化、
- である。

企業の大半で自社メンバー、SupplierメンバーともにCost革新に向けて受身的・保身的になる傾向を多くに見受けられることができる。これは自分が所属している部門の仕事ミス・怠慢・能力不足などの叱責を受けるのを懸念しているからだ。したがって、この類の人の内面意識がいかに排除できるか、が“要”になると思う。

またCost革新施策の中かなりのウェイトを占めるのはSupplierに関わる施策になるのではないかと思う。これを上手に解決するには、Supplierが抱えている技術力とResourceの限界を解消してあげるべく、発注会社側の積極的支援が必要だと思う。

**Step5はCost構想の立案と課題解決案を抽出する。**

本ステップでは、選ばれたCost革新施策を実現する上で予期される制約条件を排除する課題を設定し、5W1Hに基づきAction planを具体化する。そして活動結果をProfit share運営方針に基づいて成果配分する。Profit share運営方針は徹底して守ることが発注会社とSupplier間の信頼関係を強め、また他の対象品を検討する時の活動効率をより高めることができる。

**Step6では、**課題別の実施Follow-upと定期的実績検討会を行うなど、目標の実現を図る段階である。また企業の中は類似している製品がたくさん存在している。なので、構想した施策を横展開することで、活動効果の最大化を図っていく。

#### 4章 3Way原価革新の推進事例

これまでたくさんの企業で原価革新活動をしてきたが、活動期間にしては目標達成率や効率の低下により社内からの満足度は低いのが実態だった。

本論文では、本方法論を適用して推進した2タイプの事例について紹介したいと思う。

##### 事例1：商用車MakerのT社

T社の場合、以前外部からの支援あるいは自社なりの活動で数回に渡る原価革新を取り組んだことのある量産車種を対象に革新活動を進めたケースである。

市場での販価下げの圧迫・原材料価格の急騰・為替相場の上昇など事業環境の変化に伴って内部の収益構造は悪化し、10%以上の原価革新を目標に掲げて、活動を進めた事例である。

過去数回に渡って原価革新をしてきた車種を相手に10%以上の原価革新を進めなければならぬことに対し、メンバーたちは必要性については十分わかっているが①原価革新そのものに

対する限界感、②関連部門間の協業力の衰退、③Supplierが感じている被害意識など、活動初期はたくさんの反抗と傍観的Mindの壁にぶつかったものだ。

ところが、『設計・生産・購買面における3Way原価革新』を導入してから1~2つ対象品を検討していくに連れ、変化が起こり出し活動を始めて12ヶ月目になった時は10%以上の原価革新が実現できた。

そして、今でもなお新たに開発する新車種を対象に当時出していた多様な視点に基づいてCost革新施策を検討し、適用してCost発生を事前に防ぐ活動を行っている。[図11]

T社の原価革新活動が成功できた核心Pointは以下の通りである。

- ①設計・生産・購買・生産技術・品質・Supplierのコアメンバーが全員参加
- ②色んな情報・視点による多岐にわたるCost革新施策を発掘
- ③Topの持続的、かつ強い意志
- ④強制CIではなく、Cost発生根源を除去・変更することでCost革新施策を発掘、適用

[図11] T社の3Way原価革新活動(参考資料②参考)

#### ■会社紹介

- 主要製品：中・大型トラック、生産能力：20,000台/年(2シフト)
- 人数構成：1,350名<2011年>、韓国国内の大型トラック輸出で1位

#### ■活動背景

- 市場の競争激化により、販価下げ・原材料価格が急上昇
- 主力車種の収益性が悪化し、赤字構造へと転落する危機に直面

#### ■活動の対象と実績

- 活動対象と範囲：現在の主力車種とその部品全体
- 活動目標：主力の単産車種の原価革新 10%
- 活動実績：約15% (中期施策も含む)

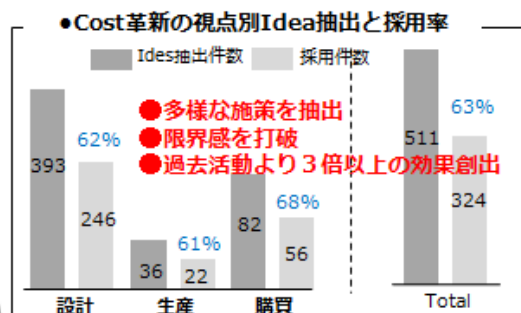
#### ■活動の特徴

- 推進組織：T社の設計・生産・購買・QA部門と、Supplierの設計・生産・購買の担当で8つのGroupを編成(10年以上のVeteranで編成)
- 活動体制：1次Supplier当り1週目自主検討会+2週目集中検討会

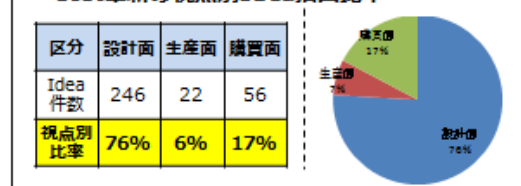
#### ■活動の成功Point

- 3現(現場・現物・現実)主義に基づく革新Mind
- 3尽くす  
：見つくす・考えつくす・やりつくす
- 一体化活動  
：協力メーカー、社内の各部署間でWin-Win関係づくりができ、危機意識や共感づくりができる活動。
- Workshop型の自主・集中検討会
- 革新視点の多様化：設計面・購買面・生産面における革新視点を検討

#### ■主な活動内容と成果



#### ●Cost革新の視点別Idea抽出比率



- 原価革新達成率104% (10.4%▲、適用基準)
- 原価革新に対する限界感が打破できた。
- 協力メーカーと共生関係が構築できた。

## 事例2：産業用の重装備部品MakerのS社

S社の場合、自社独自の活動による原価活動は取り組んでいたが、限界感で施策が出せず非常に少ない活動成果で悩んでいた新製品を対象に進めた事例である。①発注会社からの厳しい納入単価の値下げ要求、②原材料の単価上昇、③Supplierからの強い単価上げ(適正化)の要求、④組合からの賃上げ要求などで、今後赤字製品へ転落する羽目に直面しているとの悩みを抱えていた。しかも、この新製品が今後重点事業Itemとして浮上する日には、会社全体の収益構造

は赤字と化してしまわれる状況に置かれていた。

こういった背景を背負っている対象品に対し、3ヶ月以内に15%以上の原価低減という目標を掲げ、革新活動を進めた事例である。

活動の初期頃はやはり推進メンバーですら目標達成について半信半疑だったが、3ヶ月が過ぎた時点で製造原価がおよそ16.1%低減できた。[図12]

今もS社は新製品原価革新活動の当時出していた施策をさらに他の製品に横展開するなど活発な取り組みをして色々と成果を獲得している。

S社が新製品を対象に原価革新が成功できた核心Pointは、

- ①S社とSupplier、両社とも赤字への転落と倒産可能性に対する共通の危機意識
  - ②強制的CIではなく、Cost発生根源を排除・変更するCost革新施策の発掘と適用
  - ③Supplierへの技術力支援と活動成果に対するProfit shareをするWin-Win型の原価革新
  - ④素材から梱包までの全生産工程、そしてSupplierと内作の工程全体を含めての推進
  - ⑤色々な情報や視点による多様なCost革新施策の発掘
- 等だといえる。

[図12] S社の3Way原価革新活動

■会社の紹介

- 主要製品：産業用の車装備減速機・Engine
- 生産拠点：韓国、中国
- 人数構成：950名< 2011年 >

■活動背景

- 激しい受注競争により赤字製品へと転落
- 今後主力製品となった場合には、会社として赤字や倒産に至る危機有り
- 社内活動により、原価革新に対する限界感が澎湃としていた。

■活動の対象と実績

- 活動の対象と範囲：今後の主力機種である新製品、減速機
- 活動目標：新製品の原価革新15%
- 活動実績：約16.1% (中期施策含む)

■活動の特徴

- 推進組織：S社の設計・生産・購買とSupplierのTopや生産担当で2組を編成
- 活動体制：1次Supplier当り1週目自主検討会+2週目回集中検討会
- 活動範囲：資材購買~Supplier生産~S社の生産全体のProcess

■活動の成功Point

- S社-SupplierのTopの強い意志
- 様々な情報収集とそれに基づいた色々な施策を発掘
- 一方的CIではなく、発生根源を排除する活動
- 一体化活動：協力メーカーと社内各部門が協創
- Workshop型の自主・集中検討会
- 活動効果をProfit shareする方針

■主な活動内容と成果

●S社とSupplierのTopが署名



●原価革新方針



●SupplierのCost発生根因を改善



●S社の内作Cost発生根因を改善



●活動の総合実績



5章 成功する3Way原価革新推進のための課題

企業にとって永遠の課題は、現在と将来に実現したい利益達成に向けて、絶えず原価構造を変化させていくことだと思われる。

ところが、企業を取り巻く周りはこの変化を妨げる要素が余りにも多く、継続して発生して

いるのが現実だ。

反面、企業側は変化を妨げる阻害要素を排除し、目指している利益を実現するためには原価革新を持続的に推進しなければいけない。

21世紀は情報化時代と言われている。それだけにどんな情報を誰が・どんなに・速やかに入手して活用するかによって競争力が左右される時代だ。

しかし、企業にとって限定されてあるのがResource(人・情報・資本など)である。様々なことをやりたくともやらなければいけなくともResourceが不十分で・活用力が低くて上手くいかないのが現実である。2つの事例で紹介したように今持っているResourceをいかに有効的に活用出来るかが原価革新を成功させる重要な鍵になる。

特に、その中でも普通の製造業で製造原価の50%~70%を占めてある外部購入費(資材・部品など)を検討するためにはSupplierの参加が絶対に必要である。何故ならSupplierがどう買うか・どう作るかによって製造原価の50%~70%が変わるし、どのように設計するのいいのにといい意見も持っているのが今まで私の経験から見ると普通である。

つまり、Supplierに潜在してあるCost発生要因をどれくらい顕在化させて検討出来るか・Supplierが持っている知恵をどう引き出して適用出来るかによって成果水準は変わると思う。

これこそが発注会社とSupplierとの協業で、共生Win-Win型原価革新が必要な理由である。

[図13]

[図13] 発注会社とSupplierとの共生Win-Win型原価革新活動



原価は抽象的なものではない。人によって作られ、物質的に顕在化している存在である。その原価に対してまず阻害要素として邪魔するもの、その情報をいかに効率よく幅広い深い情報

として確保するか。獲得したらいかに有効に原価革新に活かすか。

これで原価革新のレベルは決まるのだと思う。そしてCostは発生した後より、発生する前の事前に予防するのが、企業にとって利益力をいっそう高める近道になることはあえて言うまでもない明らかなことである。

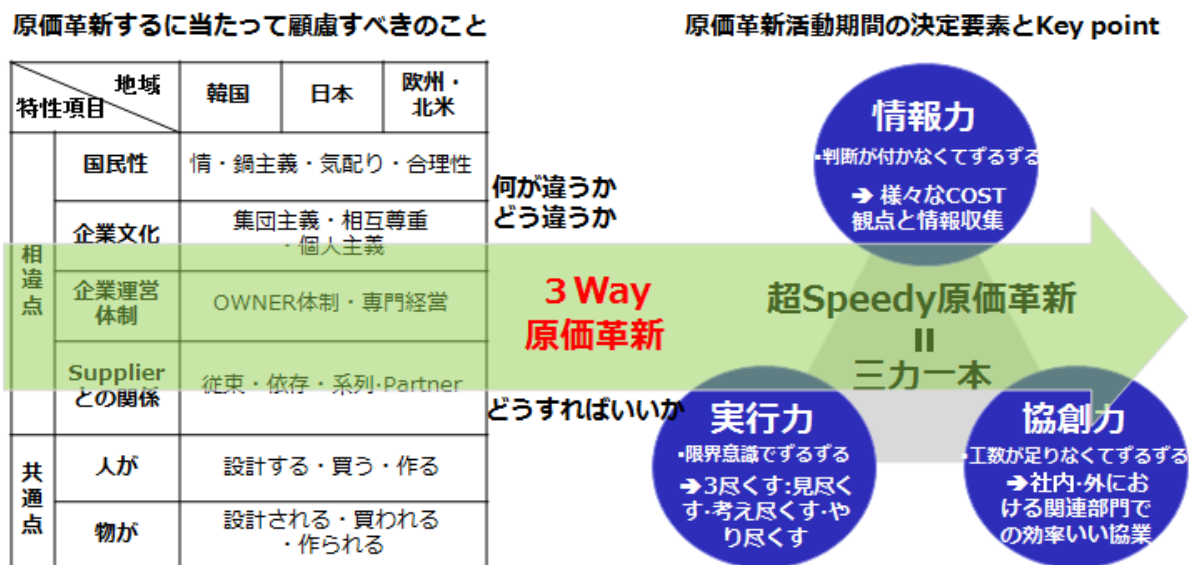
その望ましい姿を実現するため、企業が『成功する3Way原価革新』を推進するためにやらなければならない重要強化課題は、以下の通りである。

- ①色々な原価情報を管理する仕組みづくりとその活用：情報力
- ②メンバーの力・知恵を結集する仕組みづくりとそのAction：実行力
- ③SupplierとのWin-Win型協業体制づくりと運営：協創力

しかし、この時に注意すべきのことは各企業がおいてある環境を顧慮してどうすればこの3つの力を上手く強くさせて『3Way原価革新』適用するかの工夫が必要だということだ。ある事業場で成功したのでこの工夫をしなくてそのまま適用しようとすれば失敗する可能性が多いと思う。

即ち、下記[図14]のような段階を踏みながら『3Way原価革新』を導入すれば期待どおりに過去より短い期間で目標達成が出来ると思う。

[図14] 超Speedy 3Way原価革新のための核心Point



## 6章 まとめ

Global経済に入り多くの企業が市場（顧客）と人件費の安い所を探して海外へ進出している。しかしそのすべてが現地化に成功しているわけではないし、逆に帰ってくることも多発している。建前上は色々納得の理由付けをしてはいるが、本当の理由は収益性が悪かったからである。

企業の置かれている環境は国内のみならず出向いた海外でさえも続々変わってきているのだ。

企業はこの変化をいかに迅速に、かつ正確に捉え、収益性を維持・向上させ対応していかなければならないわけである。しかも国内に限らず海外でも同様に対応することで競争力と収益力は決まってくるだろう。

21世紀、製造メーカーと言えどもものづくりの全プロセス、すなわち原材料から完成品に至るすべてを携わっている企業はあまりない。事業運営の効率性を考えて数多い資材や部品は外のSupplierから調達してもらい、内部では加工や組立などを行い、最終的に製品となるわけだ。この一連のProcess上でCostは発生し、所要されるわけで、その結果として企業の原価と利益は決まってくるのである。

また、こういった特性があるがゆえに、原価革新を進めるに当って推進の主体と客体が存在するわけである。つまり攻め手がいれば、守り手がいるということだ。

通常、企業が原価革新を推進するのに時間がかかる主な理由は『判断と意思決定が遅れる』からだ。よく分からないから土惑い、曖昧だから躊躇し、誤解しているから消耗するだけのせめぎ合いで遅れてしまうことが茶飯事である。

これらの要因を取り除いて効率よく成功する原価革新を進めるには、『設計・購買・生産面における3Way原価革新』が最適だと思う。

『Costを構想する設計』・『Costを使う購買』・『Costがかかる生産』を総合的にアプローチし、豊富な情報と様々な視点から検討を行う。そしてSupplierを含め関連部門が一同に集まり、互いにWin-Winを求めて活動していけば、画期的な原価革新の成果が得られると思う。

つまり、Costに関連する色々な観点を駆使して①問題点の可視化、②可能性の顕在化、③客観的な検討と判断、④Speedyな実行こそが重要である。

こういった『情報力』・『実行力』・『協創力』を強化させ、どこまでレベルを高めることができるだろうか。それがまさしく21世紀における企業の競争力と利益を大きく左右するものになると思う。

しかし、内在されてあるこれらの『情報力』・『実行力』・『協創力』を引き出して成果へ結びつくためには色々顧慮すべきことがある。

方法論だけ適用すると全てが順調に成し遂げることではないと思う。この3つの『力』を発揮させるためにはこれらを巻き込んでいる『環境特性』を十分に理解した上で推進する必要があると思う。

即ち、Cost革新をやろうしている企業の環境特性を顧慮してどうすれば3つの『力』を顕在化させて上手く発揮させることができるか。

経済地域・国別に、国民性も違うし、企業文化も違うし、企業運営体制も違うのが今各企業が置かれてある21世紀Global経済環境である。このような環境の下で競争しているし、Cost革新をやっているのだ。

『環境特性』を十分に顧慮した上で3つの『力』を上手く引き出して、『設計・購買・生産面における3Way原価革新』を推進すれば今まで掛かった期間も超短くなるし、達成したことがない超高い水準のCost革新が出来ると確信する。

[参考資料・参考文献]

- ①2011年 JMA、2011日韓中における企業の経営課題認識に関する合同調査結果報告書、JMA
- ②2010年 JMAC-Korea、韓日経営革新Conference事例発表の資料、JMAC韓国法人
- ③2007年 社団法人全日本能率連盟、Digital商品開発過程における原価企画の実践、藤井龍夫
- ④2001年 JMAC、受注獲得・収益確保のCost Down・Manual、JMAC Consultants共著
- ⑤2000年 JMAC、原価企画活動、JMAC Consultants共著
- ⑥1996年 JMAC、21世紀志向Cost戦略(Cost Half)、鈴江歳夫
- ⑦ JMAC、Cost Halfの推進内部資料、JMAC Consultants共著