



第6回 原価企画の神髄 (I)

佐藤嘉彦 ● VPM技術研究所 所長

作成したビジネスプランに、さらに商品企画段階での検討を加えることで、競争力のある目標ができた。併せて、何種類かのマネジメント上の目標も作った。これで、製品は勝てる商品に、会社は競争力のある会社に脱皮できるはず…。と思いきや、この段階はまだまだ「捕らぬたぬきの皮算用」。本当の勝者になるためには、次の段階における「勝てる管理」が必要だ。

ただし、目標を作って走りだした段階というのは、ゴールまでの時間がたっぷりとある(実際には、最初からあたふたするが)。すると、つい「まだ大丈夫」と、緊張を先送りしてしまうもの。実際、この油断で私自身、何度失敗したことか。そして会社を、何度苦境に立たせたことか。収益を確保するために後追いの設計変更を実施し、余分なリソースを費やしてしまったり、為替の変動でいざれ円高に振れるのは分かっているのに、円安という追い風を受けてコストダウンの手が甘くなったり…。ついつい、問題を先送りし緩んでしまうのである。今回はまず、自動車開発に携わっていた私の失敗談からお話ししよう。

自動車開発では幾度となく、量産開始(SOP: Start of Production)時点で目標コストに到達できないことがあった。しかし、新車投入のタイミングを最優先し、赤字覚悟のプロジェクトとしてやむなくスタートさせた。当然、このままではまずい。そこで、商品化が完了

したり販売が始まったりした後に、部品メーカーまで巻き込む形で全社でCR(Cost Reduction)アクションを展開し、何とか採算に乗るように修正していった。

しかし、このためのやり直し設計ややり直し試験には膨大なリソースが費やされる。これがいつの間やら習慣になってしまい、会社をダメにしていた。要は、甘い管理や甘い手法が後工程に余計な作業を強いることになり、次の開発に支障を来す。すると再び、手抜きせざるを得なくなり、やり直し設計ややり直し試験を強いる悪循環に陥るのだ。これを繰り返していると、ついには体力を失って闘病生活に入り、「再建」という名の大掛かりな手術が必要になる。いや、必要になった、いすゞ自動車の場合には。

実際、赤字転落が見え始めた1989年から再建活動を開始。大赤字をたた

いた1991年を底に回復し、1995年には再建完了宣言を出した。この責任は、私自身にも大きく課せられるものであると考えている。

これからお話する内容は、瀕死の会社を苦しんで苦しんで健康体に戻していった、私の闘病体験に基づくマネジメントの要諦^{ようてい}にはほかならない。

なぜ目標に到達できなかったか

まず最初に、過去の反省を整理してみたい(図1)。

▶「ゴールまでまだ時間がある。それまでに何とかなるだろう」という性善説に基づいて行動する。

▶フェーズ(Job Step)ごとの(数値)目標がない上に、評価基準があいまい。そのため評価時点において、正常なのか異常なのか、正しい判断/管理ができない。

▶そもそもフェーズの定義が甘く、関係



図1●ものづくりに関する七つの反省

さとう・よしひこ: 1944年生まれ。1963年に、いすゞ自動車入社。原価企画・管理担当部長や原価技術推進部長などを歴任し、同社の原価改善を推し進める。その間に、いすゞ(佐藤)式テアダウン法を確立し、日本のテアダウンの礎を築く。1988年に米国VE協会(SAVE)より

日本の自動車業界で最初のCVS(Certified Value Specialist)に認定、1995年には日本人初のSAVE Fellowになるなど、日本におけるVE、テアダウンの第一人者。1999年に同社を退職し、VPM技術研究所所長に就任。コンサルタントとして今も、ものづくりの現場を回り続ける。

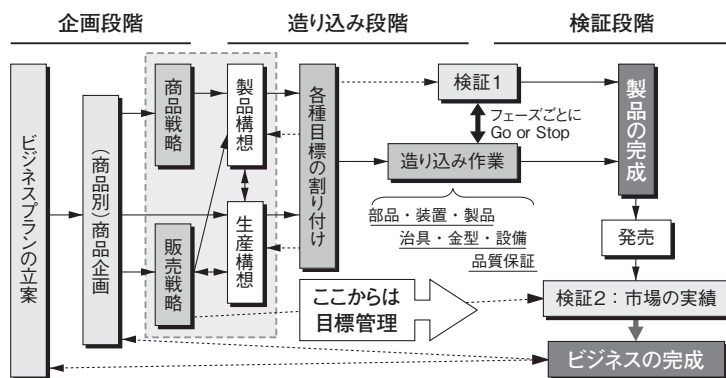


図2●原価企画のプロセス
企画段階から黒字ビジネスを目指す。今回は、点線で囲った中を解説する。

者がそれぞれ自分に都合のよい、甘い
とらえ方をしてしまう。

▶目標の決定に至った根拠があいまい
だったり、関係者の間で合意形成が十
分成されなかったりするために目標自
身に重みがなく、当事者の責任意識が
薄い。

▶企業文化として、何でも他人の責任
にする「他責の論理」が横行する。

▶見掛け(数字)上の達成はあっても、
言い訳やら未確定要素やらさまざま
抜け道が用意されている。すると、結
局は不採算プロジェクトに。目標未達
で、収益悪化に陥ってしまう。

▶採算未達という問題が明らかになっ
ても販売時期を最優先し、プロジェクト
を止めるような厳しいマネジメントが
欠如している。

以上、7点ほど挙げてみたが、読者
の方には心当たりのある項目もあろう。
この中で最も問題なのは、(私の立場か
らは)他責になってしまうが、最後に挙

げた厳格なマネジメントの欠如と、私
は考えている。責任ある強いリーダー
の存在が不可欠だ。

「原価企画を実践」は見え?

その、節度あるマネジメントの羅針
盤としての役割を果たすのが「原価企
画」だ。今や、誰もが容易に口にする
管理手法で、コンサルティング・ファ
ームや大学、各種機関の統計によれば、
多くの企業が「実施している」と答
えている。

しかし実態はといえば、原価企画の
定義があいまいであるなど、本当の意
味で実践している企業は少ない。私自
身の経験でいえば、コンサルタントと
して大手企業約15社を指導してきたが、
本質的原価企画を実践していた企業
は皆無だった。こうした実態に比べて
統計上の数字が高くなるのは、恐らく
「原価企画を導入していないと答える
のは恥ずかしい」とする見えが働いて

いるものと思われる。

そんな原価企画については、もとも
とトヨタ自動車を創始者とする見方が
次第に定説化してきているが、必ずし
も定かではない。それはともかく、ど
こで始めようと大事なことは、原価企
画のコンセプトが「徹底した目標管理」
にある点だ。私はこのコンセプトに沿って、
幾多の「あいまい管理企業」を「目標管
理企業」に生まれ変わらせ、「勝つため
のマネジメント」を植え付けてきた。

2008年後半から、サブプライムロー
ン問題に端を発した世界同時不況に
日本も巻き込まれ、あのトヨタ自動車
を含む多くの日本企業が青息吐息とな
った。その原因について私は、世界同時
不況云々の前に、ものづくりの掟を破
ったツケであると、前々回(2009年7月号)
の「特別版」の中で指摘した。その掟
は10個あり、そのうちの 하나가「原価
企画が厳しさを失った」ことだった¹⁾。
逆にいえば、今こそ正しい原価企画を
身に付けなければならないのである。

そこで、私がレクチャーに使う資料

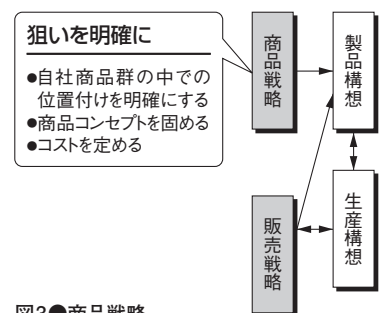


図3●商品戦略

「勝つ設計」は、日本のVEの第一人者である佐藤嘉彦氏のコラム。ただ安さばかりを求めて技術を流出し、競争力や創造力を失った日本。管理技術がこれまでの成長を支えてきたという教訓を忘れた製造業。こうした現状を打破し、再び栄光をつかむための製品開発の在り方を考える。

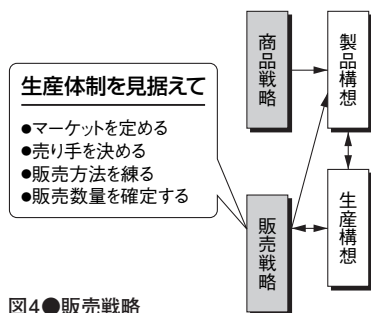


図4●販売戦略

の一部を使って、あらためて原価企画を説明していく。図2は原価企画のプロセスを示したもののだが、MCC (Model Cycle Chart) の要件を考慮した「ビジネスプランの立案」(商品別)商品企画(図2中の左側)については前回までに既に解説してきたので、その先に話を進める。今回と次回の2回にわたって全体の流れを概念的に説明し、追って詳細に触れていきたい。

全体計画を補完する「商品戦略」

「商品戦略」は、商品企画の一部に含まれることが多いが、主としてMCCをベースにした具体的な商品を対象にする(図3)。例えば家電メーカーにおける洗濯機のビジネスプランでいえば、「省エネ型オゾン洗濯機」というレベルだ。Competitorを意識しながら、競争力や商品性、技術要素、使われ方など「狙いどころ」を明確にしていく。こうした要件を書き込むため、商品戦略は時にビジネスプランを補完する資料としても利用されることがある。

実際には、①自社の商品群の中でどんな位置付けの、②どんなコンセプトの、③どんなコストの——商品にするのか。その商品の性格を、対象となる顧客層やマーケットを明らかにしながら絞り込んでいく。無論、思い付きの商品開発はNG。戦略的に進めていく。この過程で、自社のラインアップにある類似商品との差異化を明確にし、機能やコスト、生産(スループット)における相互補完関係も明らかにしておきたい。

こうした商品戦略を基に、具体的な「製品構想」を練ることになる。

生産も見据える「販売戦略」

その製品構想に影響を与えるもう一つのファクターが「販売戦略」だ(図4)。対象とするエリアは、国内なのか海外なのか、海外だとすればどの国なのか。売るのは、自分(直販)なのか提携先なのか。そして、いくらで、どのような売り方で、どれだけ売れるのか——。販売戦略では、売り先と売りのトーク(他社製品との比較優位性)、販売の段階的展開方法などを構想としてまとめていく。

さらに、生産構想にも影響を与える。海外向けの場合、将来の生産分担などを考慮すると、商品が完全な完成品輸出なのか部分輸出(ノックダウン(KD))なのかで売り方が変わってくるからだ。それらを戦略的に整理し、どのような製品にするのかを、この販売戦略を通して方向付けしていくのである。

商品の骨格固める「製品構想」

以上の商品戦略と販売戦略を受け「製品構想」を作る(図5)。ここで、似たような言葉に「商品構想」があるが、製品構想と混同してはならない。商品構想が、主として商いをベースにハードの構想を練る作業であるのに対し、製品構想は商品としての狙いや商品に対するニーズから採用する構造や新技術などを明確にし、商品の骨格を具体的に作っていく作業である。もちろん、これは図面レベルのものではないが、戦略を具体的にハード(エンジンやボディ、インテリアといった単位)に落とし込むことで目標がきちんと立てられるレベルまで詰めていく。

もう少し具体的にいえば、①商品群のマップ(商品シリーズや用途、ユーザーの分布)②商品を構成するユニット/部品の共通性③MD (Modular Design) や標準化④新技術や新材料に基づいた新規設計か、流用設計(Carry Over)か^{*1,2}⑤部品の一体化や

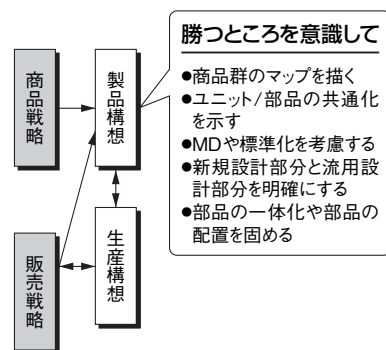
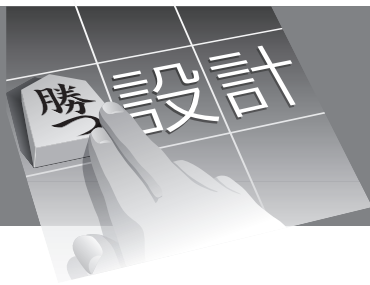


図5●製品構想

*1 新材料に注目しよう。温暖化に代表される地球環境問題、昨今のレアメタルや原油の高騰などを考慮したら、従来材料より新材料を使う方が有利なことがあるからだ。
*2 Competitorに引けを取らない新技術は何なのか、勝てる技術は何なのか、そしてこのブ

ロジェクトを通じてはぐくんだ売れる技術は何なのか、を技術のMCCとして明確しておく。商いは、商品売ることだけではない。技術売ることもまた商いだ。それ故、製品と同様、技術のMCCも確立しておかなければならない。



装置/部品間の配置——といった要件を盛り込んでいく。この際、勝負する(勝つ)ところと、そうでないところのメリハリをつけることも重要になる。

そして、内製にせよ外製(外注)にせよ、現在さらには将来展開する生産拠点(生産地)を踏まえた構想としておかなければならない。生産拠点が樹脂を扱えない金属加工工場だけなのに、樹脂部品を前提とした製品構想などあり得ないからだ。樹脂部品でなければ聞えないというのなら、金属加工工場を樹脂工場に変えたり、新たな提携先(樹脂工場)を見つけたりする構想も浮上するだろう。いやいや樹脂部品でなくとも十分聞えるというのであれば、全く別の構想も^{そじょう}狙上に載るであろう。いずれにせよ、生産拠点を踏まえ、将来を見据えた構想が求められる。

こうした製品構想を基に、QCD(品質/コスト/納期)が最適となる構造を企画し、具体的な設計に下ろしていく。

長期的視点の「生産構想」を

どんな商品を、どこで、どれだけ造るのか——。このことは、国内外を含めた市場との関連やマザー工場との関係、将来の生産拠点展開などに絡むだけに、生産地の地域特性を考慮に入れることは極めて重要になる。

その上で、内製にするのか外製にするのか、物流はどう確保するのか、材料調達はどうするのか、といった具体

的な構想を立てていく。最近では、特に生産のグローバル化が進化したために、部品やユニット単位で国同士、あるいはライバルメーカーである企業同士の相互補完が進んでいる。それだけに、全世界的な視野に立っての「生産構想」の立案が求められる(図6)。

この際、忘れてはならないのが長期的な視点だ。しかし実際には、近視眼的な内外製の判断や海外からの調達によって失敗しているケースをよく見掛ける。コストが下がるともくろんで生産を国内から海外へシフトさせたものの、Q(品質)はまともならない、C(コスト)はじりじり上がる、D(納期)は思惑通りに物が入らずに定まらないといった始末^{*3}。それではと国内回帰したら、昔取引していたメーカーには既に設備も人もなくした(技術が途絶えた)と断られ、市場を見れば力をつけた海外の発注先が強力なライバルに成長していた。実は、こんなふうに、軒を貸したつもりが母屋を取られてしまうといった例は枚挙にいとまがない。

私は、軽はずみな海外調達に対しては「やめなさい」と言い続けてきたが、残念ながら、警告を無視して失敗した企業は数多い。賢明な企業は内製の割合を増やそうとしているが、悲しいかな、昨今の不況と円高によって再びBRICsをはじめ海外に出て行く企業を見る。ここは、まさに戦略としてしっかり判断しなければならない点だ。

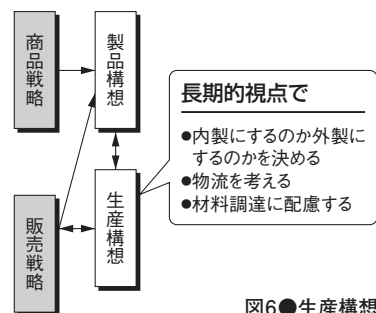


図6●生産構想

瞬間的には世界的な視点で最適と思われる選択も、長期的にはそうとはいえないことがある。自社や発注先の将来の技術トレンドを見据えながら、内外製を含めて商品の生産にかかわる構想をきちんと整理する。そして、それを製品設計に反映すべく、各種条件や具体的内容を示していくのである。

なお、本稿では、「商品戦略」から「生産構想」までをセグメント化して紹介したが、四つに分けなければならないというわけではない。分けた方が目的別にきちんと整理できるので良いことは確かだが、分けようとする、つい余分な資料を集めて資料だらけになることがある。従って、四つに分けずに一つの「構想書」であっても、本稿の趣旨をくんだ内容であれば問題ないだろう。

さあ、構想ができた。次は、いよいよ目標管理である。次号では、目標の割り付けについて触れていく。



参考文献

1) 佐藤嘉彦「勝つ設計」、『日経ものづくり』2009年7月号、pp.101-106。

*3 海外シフトに伴い国内の設備まで放棄したために、回帰したくても回帰できないメーカーもある。