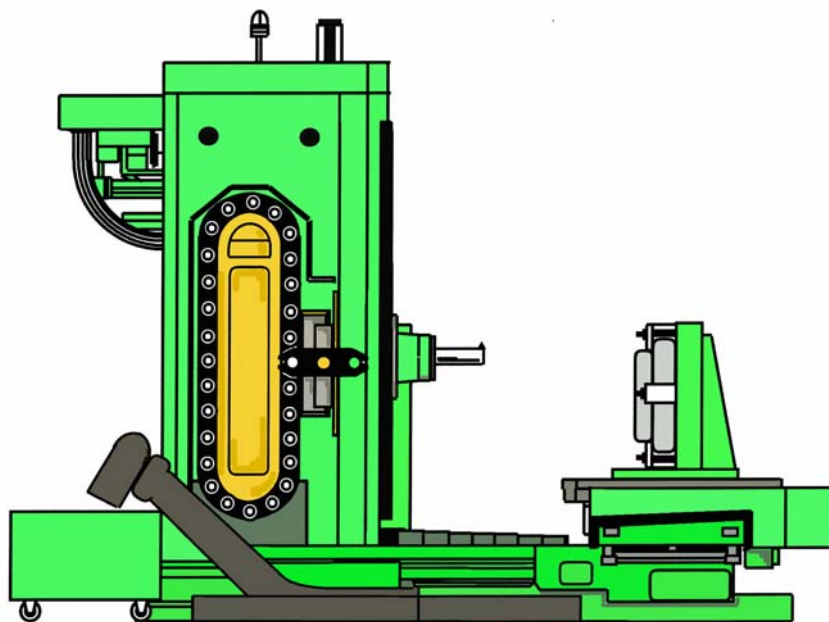


Cost Engineers & Estimators Mate

お見積りしよ！

コスト基準を活用したコスト改善法

(ダイジェスト版)



SKC

佐藤敬一コンサルタント事務所

目 次

第1章 PCS(Purchasing Cost Standard)概論	3
1) PCSの理念	3
2) コストの求め方	3
(1) コストの基本公式	3
3) コスト基準設定の考え方	5
(1) コスト基準設定のための3つの標準	5
(2) コスト基準の決まり方について	6
(3) コスト基準設定に当たりの原則	7
-1) 高能率・高賃金の原則	7
-2) モノサシであることの原則	7
-3) 修正の原則	7
第2章 PCSによるコスト改善の進め方	7
1, PCSによるコスト改善の鉄則	7
1) 機会損失を追求する	7
(1) 機会損失とは	7
-1) 顕在的機会損失	8
-2) 潜在的機会損失	8
(2) 機会損失の見方、考え方	8
-1) 機会損失は時間の経過とともに累積される	8
-2) 機会損失は取引範囲の拡大に比例して大きくなる	8
-3) 機会損失は人の数だけ存在する。	9
-4) 機会損失は基準を持たない人ほど多くなる。	9
(3) 機会損失を最少にするためには	9
2) 機会損失(=差額)の発見と対策	9
(1) 「お見積りしょ！」との差額を発見する	9
-1) 現状決定コスト(A)の調査	10
-2) 発生コスト(B)の調査(=工場調査)	10
-3) 「お見積りしょ！」コスト(C)の算出	10
(2) 差額を解析する	10
-1) A:B:Cを比較し、差額要因を解析する。	10
-2) 差を縮小するための対策立案	10
2, 外注品コストの改善	11
1) 見積り改善領域(A-B)の政策商談	11
(1) 機会損失を可視化する	11
-1) 現状見積り価格と「お見積りしょ！」コストとの差を知る	11
-2) CD活動を計画する	12
(2) 個別商談を実行する	12
(3) (新購買)政策商談に移行する	12

-1)政策商談に移行する対象は	12
-2)政策商談とは	12
(4)give政策	12
-1)give政策とは	12
-2)give政策の運用方針は	12
2)コスト改善領域(B-C)の共同コスト改善	12
(1)共同コスト改善とは	12
-1)差額(B-C)を解消する	12
(2)共同コスト改善の進め方	13
-1)推進体制	13
-2)実践大日程の例	13
-3)共同コスト改善のための実践プログラム	13
3, 内製品コストの改善	13
1)設計段階でのコスト改善	13
(1)コスト評価の簡素化	13
-1)与えられた目標への到達予想精度向上で活動のムダを排除	13
(2)開発期間の短縮	14
-1)コスト評価期間が短縮	14
-2)他部署への説明時間が短縮	14
2)現場のコスト改善	14
(1)生産性の向上	14
-1)最初のターゲットが「お見積りしょ！」コスト	14
-2)効果予想の精度向上	14
(2)材料費の削減	14
3)管理コストの改善	14
-1)見積り時間の短縮	14
-2)見積り精度のバラツキ縮小	14
4, 終わりに	15

第1章 PCS(Purchasing Cost Standard)概論

1)PCSの理念

[図表1-1]に、コスト算出のためのコストエレメント体系の例を示しました。あらゆる製品のコストは、このように様々なコストエレメントが積み重なって生じています。PCSはこれらのコストエレメントの1つ1つを論理的に検証し、最適な条件を見出して行くことによってあるべき価格を明らかにすることを狙っています。

あるべき価格とは、「これだけかかった。」という実績ではありません。論理的に最適な作業条件、管理条件の下で、この製品なら、本来「これでは済むはずだ。」という標準的なコスト価値を指します。

すなわち、対象とした製品を加工するために、可能な限りムダを省いて製造した結果を、「標準的なコスト価値」と言い、PCSはそれを導き出すための様々な標準的条件を明確にして、標準的なコストと、実際に発生したコストとの、どこにどれだけの差があったのかを明らかにし、改善の指針を与えるモノサシと定義できます。

そして、標準的なコスト価値を追求しきれるのは、「買う立場」に立った見方で、現状の工程上のムダや管理上のムダを妥協なく追求・指摘し、改善の具体策を提示できる人しかいないのです。実際に値決めして買う立場での仕事をしている資材・購買部門は勿論、買って使って貰う立場のメーカーであっても、この考えは変わりません。本来、この精度や形状の製品を加工するなら、いかほどでできるのか。それができない要因は、どこにどれほど存在するのか。それを問わずに、メーカーとして生き残れるのか。異なる立場であっても、買う立場でのモノサシは不可欠と言えます。その意味で、PCSを「購入(する立場で設定し、あるべき水準を追求するための)コスト基準」と捉え、その理念を十分に理解した上で設定・活用したいものです。

2)コストの求め方

(1)コストの基本公式

[公式1-1]

製造コスト＝材料費＋加工費×(1＋一般管販費比率)×(1＋利益率)＋運賃

ただし

材料費＝材料単価×標準材料使用量×(1＋材料管理費比率＋材料管理費比率×利益率)

±スクラップ費

加工費＝所要時間×設・共費率＋所要工数×労・共費率＋(製品固有付加費用／製作数)

ここで

設・共費率(円／分)：単位時間当りで回収すべき設備費と、設備(時間)比例職場共通費の合計。

労・共費率(円／分)：単位工数当りで回収すべき労務費と、労務(工数)比例職場共通費の合計。

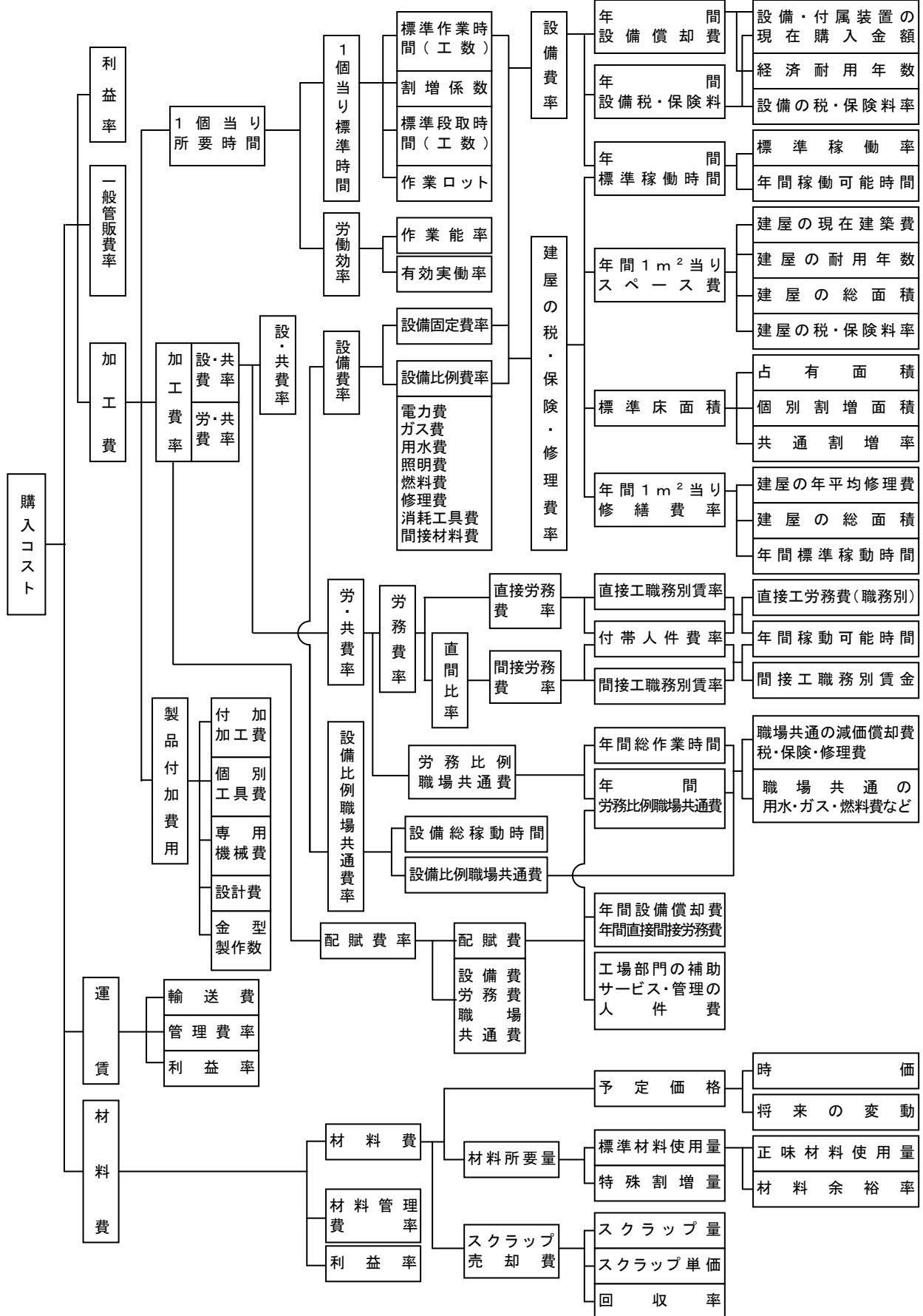
と定義する。

[公式1-1]が、コストを求める基本公式です。注目すべき点は、加工費を

加工費＝所要工数×加工費率とせず、

加工費＝所要時間×設・共費率＋所要工数×労・共費率 としている点です。

これは[図表1-2]で分かるように、A社の例の場合には 加工費＝所要工数×加工費率 でも計算結果は同じですが、B社の例の場合には、回収すべき設備費用が回収されなかったり、C社の例の場合には設備費用が重複して回収されてしまうという事例からも、コストの正しい求め方ではないことは明らか

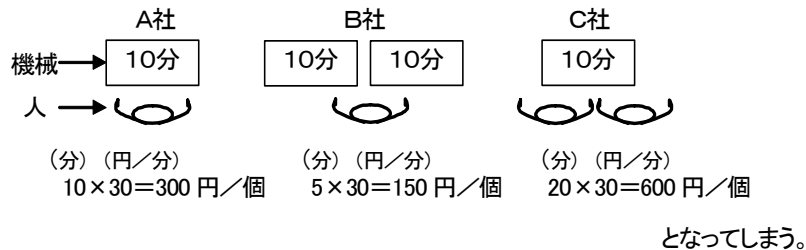


[図表1-1 コストエレメントの体系]

でしょう。

これらの3例は工場内の様々なケースで見られますので、基本公式の様に、設備の単位時間当りで回収すべき費用(=設・共費)は、設備の所要時間に設・共費率を乗じて、人の単位工数当りで回収すべき費用(=労・共費)は、人の所要工数に労・共費率を乗じて、それぞれを求め、合算して加工費を求めるとしなければなりません。

もし 加工費=所要工数×加工費率であれば、次のA、B、C社の計算コストは



正しくは

所要	(分)	(円/分)	(分)	(円/分)	(分)	(円/分)
時間×設・共費率	10	10	10	10	10	10
工数×労・共費率	10	20	5	20	20	20
合計		300円/個		200円/個		500円/個

でなければならない。

[図表1-2 加工費=所要工数×加工費率でない理由]

3)コスト基準設定の考え方

PCSの理念によれば、コスト基準とは、「買う立場」で、「製造時に生ずる発生付加価値を買うのではなく、その物に必要な標準的コスト価値を買う。」という態度で設定することが求められます。

また製造メーカーの立場で設定する場合でも、やはり「買う立場」に立って、「世の中の標準的な技術水準、管理水準を前提に設定されたコスト基準」によって算出された価格は、自社の技術水準、管理水準を映す鏡となり、手の届く改善ターゲットとしての役割を担うことができることとなります。

(1)コスト基準設定のための3つの標準

コスト基準は、「製造上の標準」と「管理上の標準」から設定されるものでなければなりません。

「製造技術上の標準」設定とは、標準製造工程、標準使用機械、標準治工具、標準作業条件、標準作業方法等を設定していくということです。

その結果、部品を加工し、組み立て・調整し、最終的に完成品となるまでの全ての工程の標準時間・工数を、洩れなく算出できる基準ができることとなりますが、それはあくまでも実現可能な理想状態での、製造技術・生産技術上の標準を前提にしたものでなければなりません。

設定背景がいかげんなものは、標準にも基準にもなり得ないことを意識し、妥協のない調査・情報収集を繰り返して、誰もが納得できる水準に到達すべく努力することが必要です。

「管理上の標準」設定とは、各工程や管理間接部門の標準人員数、標準的な技能に対する職務別賃金、各設備や工程の標準稼働率、標準作業能率、標準有効実働率、標準年間稼働可能時間、標準耐用年数、その作業の標準歩留り等の、工場管理や作業管理に関わる標準条件を設定していくことです。

そのためには、何と言っても現在取引関係のあるメーカーや、自社工場がある場合にはその管理状態に関する調査を行なって、設定することが最も確実な手段となるでしょう。

しかし、調査した結果の単なる平均的な数値を採るのでは標準とは言えません。調査結果を鵜呑みにすることなく、調査先の現在の競争力を加味し、競争力に劣ると判断された場合には、努力することにより達成可能な値で設定して行くことが重要です。

(2)コスト基準の決まり方について

そのようにして調査・分析の上、設定されたコスト基準が、実際にどのような水準になるのかは、一にコスト基準を作ろうとする側の要因で決定されるものです。

いかにやる気があったとしても、コスト基準設定に必要な情報の量と質とが見劣りするものであれば、コスト基準としては物足りないものにならざるを得ません。

一般にコスト基準の良し悪しを評価する場合、現在の購入価格に近い結果が出るものが、担当者に推奨されるのは、この情報収集能力に問題があるケースが多いからです。限られた情報源の、限られた情報量を基にして作られたコスト基準が、甘くないはずがありません。もっと別な、もっと良いやり方をしている所はないか。といった追求心がこの壁を突破させる必要条件です。

次に、得られた情報から何を読み取るかという分析力と、分析結果を再構築して、あるべき姿を見出すための創造性に欠けるコスト基準は、やはり高い水準のものにはなり得ません。

我々がコスト基準を作りたいと思うのは、今のコストが妥当であるということを証明するのが目的ではないのです。今のコスト水準のまま、今曝されている激烈なコスト競争に耐えられるのか。耐えられないとしたら、どこをどうすれば、どれだけのコスト低減ができるのかを見極め、発注側も製造側も一緒になってコスト改善に邁進するための狙い目を見出すことが目的なのです。

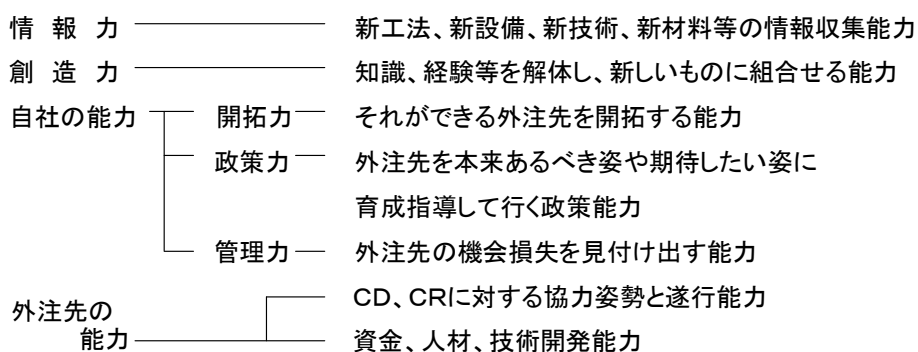
その他の目的として、正確で早い見積り結果を手にすることが挙げられるでしょう。しかしそれとても「正確」とはどういう水準であるのかを問うのなら、やはり製造のプロセスに踏み込んだコスト改善可能な機能を持たないコスト基準では、意味がないと思われます。創造性の欠如した基準は、調査先の言いなりか、または発注側の勝手な解釈を盛り込んだだけの「できない基準」、すなわち単なる買い叩きの資料であると言わざるを得ません。

コスト基準の水準を決定するもう1つは、コスト基準を作る側の総合的な能力となるでしょう。

総合的な能力とは、そのコスト基準で製造可能なメーカーを開拓できる能力であり、社内部門を含めた現状の技術力、管理力をコスト基準に近付けるための指導力、メーカーに対しては政策力そして、算出された標準コストでの製造を実現させるための管理力が挙げられます。

最後に、対象のメーカーの協力姿勢や資金力等が考えられます。しかし、これらは発注側の姿勢いかんでどうにでもなり得ることです。

これらのことをまとめると、[図表1-3]の様になります。



[図表1-3 基準の水準を決定する要因]

(3)コスト基準設定に当たりの原則

コスト基準の設定に当たりの基本的な理念や考え方は、前項までに説明しました。実際のコスト基準の設定～運用に当たっては、こうした考え方の他に、いくつかの原則を持って当ることが必要です。

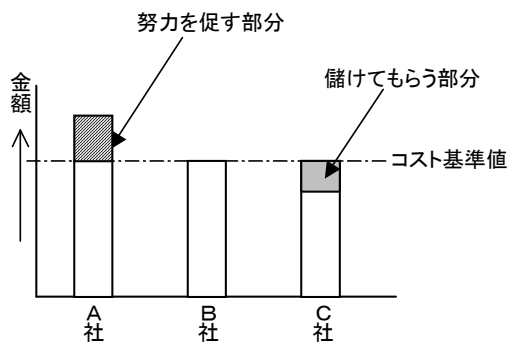
-1)高能率・高賃金の原則

コスト基準の設定に当たっては、発注側の勝手な解釈で、いたずらに低賃金を乱用することのないように心がけます。現状調査した結果と、公知の客観的なデータを基に、従業員が十分な意欲を持って働くことのできる職務別賃金水準(=高賃金)をもって労・共費率を設定します。

しかし、高賃金とは、高能率で職務を遂行することが前提であるべきです。製造技術上の標準設定、管理技術上の標準設定に当たっては、現状水準を是認するのではなく、あるべき姿を追求する態度をもって臨むことです。

-2)モノサシであることの原則

コスト基準は標準的なコストを決めるためのモノサシですから、その運用に当たってはダブルスタンダードにならないように努める必要があります。



[図表1-4 コスト基準の運用概念]

すなわち[図表1-4]のように、メーカー3社から三様の見積り提示があったとする場合、A社に対しては、当然コスト基準までの低減努力を要請することになりますが、B社の場合には、見積り金額をそのまま認め、C社に対しては、コスト基準値で買う。つまり儲けてもらうという態度で臨むことです。

一般に購入担当者は、出された見積書を値引きすることが仕事と考えがちですが、その結果が正しい水準かということ、一律何パーセント方式では確認のしようがありません。

結果として、それでもコスト基準よりも高いかも知れないし、単なる買い叩きとなって、メーカーの経営に影響を及ぼして

しまうかも知れません。こうした問題に対応するためには、完成したコスト基準を主要なメーカーに公開し、同じ基準を使った基本的な見積りをしてもらった上で、付加されるべき技術的、管理的な条件と、そのコストとを分けて提示して貰うことです。

-3)修正の原則

一度設定されて運用開始したコスト基準は、それ自体決して固定されるものではありません。社会、経済情勢の変化はもちろん、加工技術の進歩等、必要に応じて年々改定されていくべきものです。

そのためのコスト基準見直しのための組織を作っておくことが必要です。

第2章 PCSによるコスト改善の進め方

1, PCSによるコスト改善の鉄則

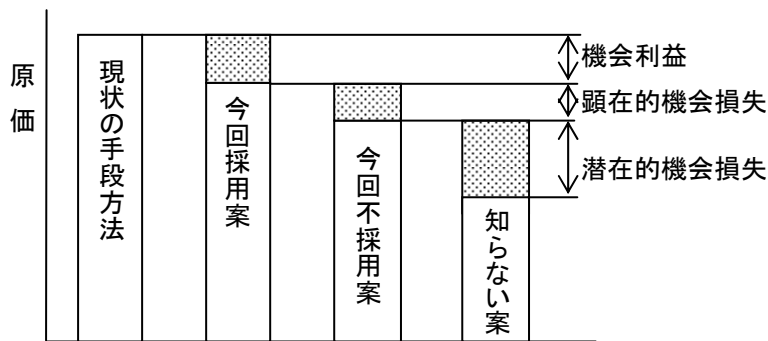
1)機会損失を追求する

(1)機会損失とは

日常、「もしあの時、これを知っていたら今より儲かっていた。」とか、「もしあの時、こうしていたらこんなに損をしなかった。」ということはよくあることです。

こうした「目的を果たし得るいくつかの代替案」の中から、採用可能だった最経済的案と、既に採用され

て現在実施している案との間に生じた差額原価を、機会原価(オポチュニティ・コスト)と言い、それが損失だった場合を、機会損失(オポチュニティ・ロス)と言います。



[図表2-1 機会損失の概念]

-1) 顕在的機会損失

顕在的機会損失は損失が目に見えていながら、何らかの「阻害理由」によってその案を採用しなかったために発生した損失です。

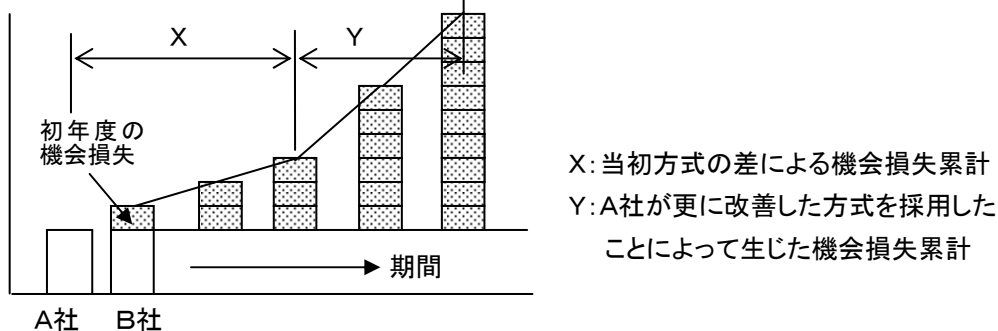
中には、「自社の風土に合わない」とか「天の声があった」等の、非理論的な理由も含まれることがありますが、おおむね「前例がない」、「やっている所がない」から、採用し切れなかったためということが多くようです。情報収集範囲の狭さや現状に対する甘え・追求回避の姿勢がその背景には見えます。

-2) 潜在的機会損失

潜在的機会損失は、更に良い方法がある事に気付いていないために発生している損失です。それは、「これ以上の方法は無い。」、「今が最高水準である。」、「なぜ変える必要があるのか。」といった、無知や高慢から生ずる取り返しのつかない損失です。

(2) 機会損失の見方、考え方

-1) 機会損失は時間の経過とともに累積される



[図表2-2 累積する機会損失]

発見されたより有利な案は、時々刻々と劣化して行きます。それは、当事者には知り得ない競合他社もまた常に、新技術、新材料、新工法、新設備、新マーケットの開拓や、相場や需給の変化を見逃さない等の、より有利な作り方や買い方の実現のためにたゆまぬ努力を重ねているからです。

今日得られた技術や方法は、明日にでも機会損失を含んでしまう宿命をおびています。常に新しい情報を入手し、変化を求めて行かなければ、機会損失は日に日に増加していくものです。

-2) 機会損失は取引範囲の拡大に比例して大きくなる

① 同じ品物を同じ設備、同じ治工具で作ったとしても、地域や時季、あるいは取引先や得意先の方針等により、品質・納期ばかりでなく、価格、性能、加工時間等は大きく変化します。

②情報収集範囲が狭いほど機会損失は大きくなります。機会損失を最小限に止めるためには、より競争の激しい環境へと情報範囲を拡大することです。

-3)機会損失は人の数だけ存在する。

一般に、同じ目的の仕事をやったとして、最も良い方法をとった人とそうでなかった人との間には、

- a, 自社設計部門内の個人差で … 20～ 30%
- b, 自社の品質に対する指定の仕方の差で … 20～ 30%
- c, 自社の製造作業者の作り方の差で … 20～ 30%
- d, 自社の管理監督部門の管理の仕方の差で … 20～ 30%
- e, 自社のバイヤーの買い方による差で … 20～ 30%
- f, 購買政策に対する差で … 20～ 30%
- g, 競合業界との差で … 50～100%
- h, 他業界との差で … 100～300%

もの差が見られることがあります。

-4)機会損失は基準を持たない人ほど多くなる。

自分の行動に明確な基準を持って仕事をしている人ほど「異常」に対して敏感で、異常と感じたら反射的に基準の範囲内に戻そうと努めるものです。また、そういう人ほど「より優れた基準」を取り入れたいと努力する傾向があります。

逆に、行動基準を持っていないか、曖昧な人ほど、仕事の結果にはバラツキが大きくなります。

基準がないということは、目先の機会損失に気付かないだけでなく、どんどん機会損失を増大させて行くということになるのです。

(3)機会損失を最少にするためには

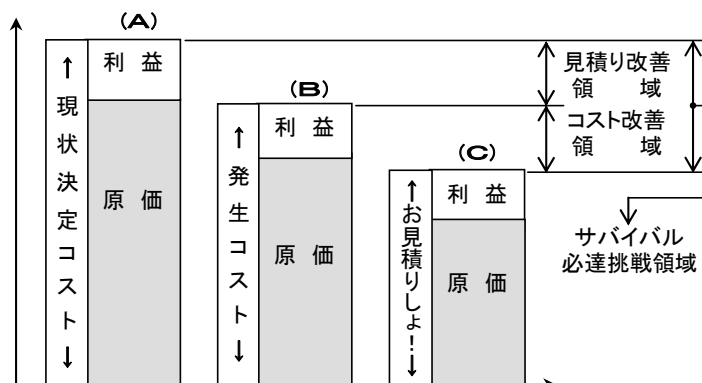
機会損失を減らすのは、今の仕事のやり方で得られる結果が、標準的な方法で得られるべき結果と比較して、いかほどの差が生じているのかを意識させる処から始まります。

現状を正当に否定して、はじめて対策の必要性が生まれるからです。そのためには、現状を正当に評価するツールが必要です。「お見積りしょ！」はこの目的を果たし得るツールです。

2)機会損失(=差額)の発見と対策

現状の決定コストと現状の発生コストおよび「お見積りしょ！」とのコスト差を明確にすることが機会損失の発見です。そして、その差の発生要因を分析し、その差を縮小する対策を研究して改善案を作るまでを「差額解析」と言います。

(1)「お見積りしょ！」との差額を発見する



[図表2-3 発生差額と改善領域の概念]

- 1)現状決定コスト(A)の調査
 - ①決定価格明細を調査する
- 2)発生コスト(B)の調査(=工場調査)
 - ①現状工程を把握する
 - ②現状加工費率を試算する
 - a, 設・共費率:現状設備のレベル、現在購入金額、その他調査により設・共費率を試算する
 - b, 労・共費率:作業員レベル、賃金水準、その他調査により労・共費率を試算する
 - ④工程別の発生コストを計算する。
- 3)「お見積りしょ！」コスト(C)の算出

(2)差額を解析する

- 1)A:B:Cを比較し、差額要因を解析する。
 - ①差額領域を明確にする。
 - a, $A - B$ = 商談技術の巧拙から生じた差 (見積り改善領域)
 - b, $B - C$ = 製造技術、管理水準から生じた差 (コスト改善領域)
 - c, $A - C$ = コスト改善領域と、見積り改善領域を加算した差 (サバイバル必達挑戦領域)
 - ②見積り改善領域(A-B)における差額発生要因の抽出
 - a, 計算上の要因で発生している差
 - b, 思想上の要因で発生している差
 - c, 商談上の要因で発生している差
 - ③コスト改善領域(B-C)における差額要因の抽出
 - a, 標準的条件との差
- 2)差を縮小するための対策立案
 - ①見積り改善領域(A-B)
 - a, 工場調査が可能ならば、差額発生要因別に対策を立案します
 - ・計算上の要因 ……コスト計算基準の確立を援助する
 - ・思想上の要因 ……コスト計算基準の考え方を統一する
 - ・商談上の要因 ……コスト計算基準の運用方法協議の場を作る
 等々の具体的なコスト改善活動を提案することが可能です。
 - b, 工場調査が不可能ならば、コスト因子別の差の要因が不明なままなので、難しい社会科学の領域で説得し、納得させていかなければなりません。

元々の価格を決定してきた背景から追求して行かなければ解決しない場合もありますので、購買部門(バイヤー)が中心となるべき問題と捉え、購買部門が全社的な視野に立って、

 - ・その購入先との取引背景
 - ・その購入先との取引上のメリット、デメリット
 - ・その購入先と取引きをする上で希望する点
 - ・その購入先に対する今後の利用方針
 等々を明確にして、政策商談に臨むことになります。
 - ②コスト改善領域(B-C)

この領域を区分することができるのは、現状発生コストの実態を把握しているということなので、比較的交渉も、改善もしやすい状況にあると言えます。

まず、取引先と「お見積りしょ！」コスト(C)に近付けるという共通目標を立て、そのためにどうするかという観点で改善の方向付けを明確にして行きます。

- a, 目標を達成するためには、どういう推進体制で臨んで欲しいかを明確にします。
- b, 現状のコスト要素別情報や資料を準備します。
- c, その購入先での改善可能性を判断し、目標を達成するための方向性を抽出します。
- d, その結果から、現在の購入先で達成可能な目標なのかを判断します。
- e, その購入先では難しいと判断された場合、どこまでやって欲しいかの範囲を考えます。
- f, 最悪の場合(発注品の選択が誤っていた等)、その購入先の持ち味を生かした発注品に切替える等を考えます。すなわち、その購入先の得意領域を買うことに徹する方向で検討し直します。

2, 外注品コストの改善

1) 見積り改善領域(A-B)の政策商談

(1) 機会損失を可視化する

-1) 現状見積り価格と「お見積りしょ！」コストとの差を知る

① サンプルングして差率(=現在の見積り金額/「お見積りしょ！」コスト)を求める

a, 購入先別購入品リスト(B表)による方法

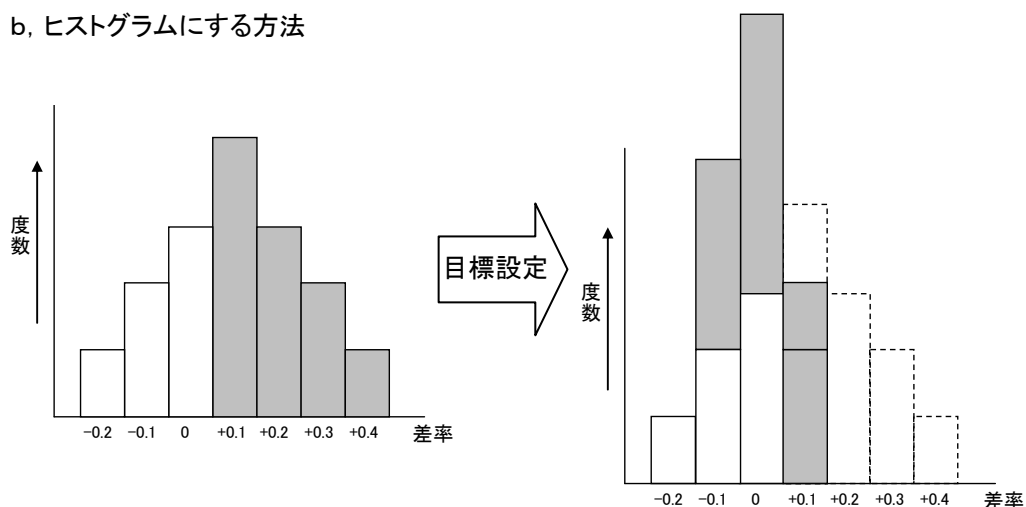
購入先名: A社

購入先別購入品リスト(B表)

品名	品番	年間 所要量	現状決定価格(円/年)				PCS試算価格(円/年)				現状-PCS差額(円/年)				C/D予定額(千円/年)			
			材料	加工	部品	計	材料	加工	部品	計	材料	加工	部品	計	材料	加工	部品	計
X部品	xxx-xx	10,000	25	75	0	100	21	64	0	85	4	11	0	15	40	110	0	150
Y部品	yyy-yy	5,000	40	110	10	160	36	75	9	120	4	35	1	40	20	175	5	200
Z部品	zzz-zz	1,000	68	252	0	320	61	154	0	215	7	98	0	105	7	98	0	105
…部品	…-…	800	103	147	0	250	85	92	0	177	18	55	0	73	14	58	0	72
合計						97,891,200				68,850,982				29,040,218				19,615

[図表2-4 現状の差額計算から目標設定した例]

b, ヒストグラムにする方法



[図表2-5 現状の差率分布から目標設定した例]

-2)CD活動を計画する

- ①金額と期間の目標を設定する。
- ②大日程計画を策定する。
- ③分担を決めて個別商談～政策商談日を決める。
- ④活動計画の承認を得る。
- ⑤CD活動計画の統一説明会を開催し、参加者に理解と協力を求める。
- ⑥後日、協力を表明した外注先の個別商談から活動を開始する。

(2)個別商談を実行する

- ①「お見積りしょ！」コスト明細を基に、設定した対象品の価格見直し交渉を実践する。
- ②異論があれば、その場で「お見積りしょ！」コストを再計算して提示価格を訂正する。
- ③質問があれば、各種データベースを開示して設定条件の見直しに応じる旨を伝える。
 - ・上部判断により実際に見直す場合、その作業はコストテーブルの運用管理者が一括して行なう。
- ④商談後、期限を決めて回答を受け取る。
- ⑤結果をまとめて集計し、中間報告する。

(3)(新購買)政策商談に移行する

-1)政策商談に移行する対象は

- ①CD活動計画の統一説明会后、協力を表明しなかった外注先
- ②協力を表明したが、個別商談が不調だった外注先

-2)政策商談とは

- ①現在の外注先の全てを対象に、統一評価基準によってランク付けする。
- ②ランク別利用方針を決める。

(4)give政策

-1)give政策とは

- ①強存強栄を図るために、評価A、Bランクの外注先に対して、A、Bランクの支援政策を行なうこと。
- ②特に発注方針、育成方針には重点を置く。

-2)give政策の運用方針は

- ①短期評価による拙速な運用は避け、中長期的な信頼関係の元で運用するが、
 - a, 今期CD活動計画の統一説明会后、協力を表明し、個別商談が順調だった外注先
 - b, 個別商談は不調だったが、今後も協力関係の継続を維持したい外注先
 に対しては、発注元との緊急共同コスト改善活動を提案し体質改善を援助する。
- ②共同コスト改善活動は、一過性で終わらないように「自力改善サイクル」の構築をも目的にします。

2)コスト改善領域(B-C)の共同コスト改善

(1)共同コスト改善とは

-1)差額(B-C)を解消する

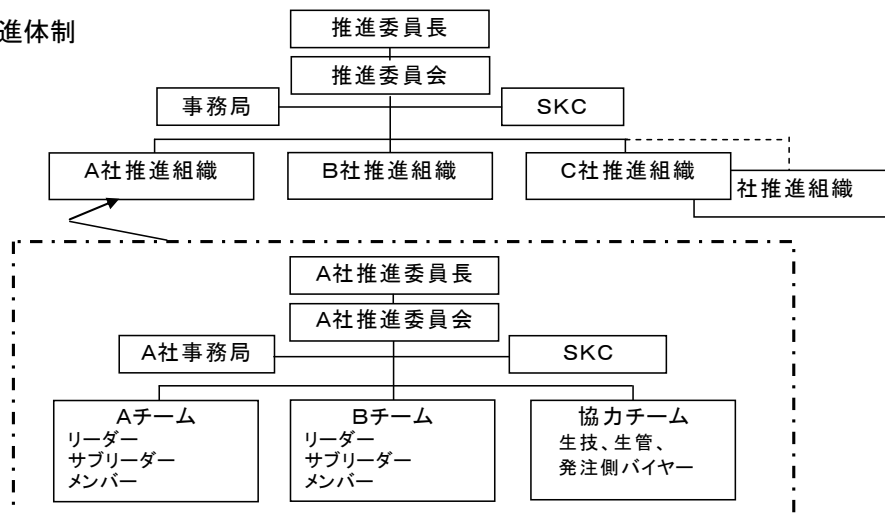
- ①既存技術の限界追求で
- ②管理技術の駆使で

-2)(C)を超える新たな価値創造に向う

- ①新発想、新技術の開発～実践で
- ②機能マネジメントへの転換で

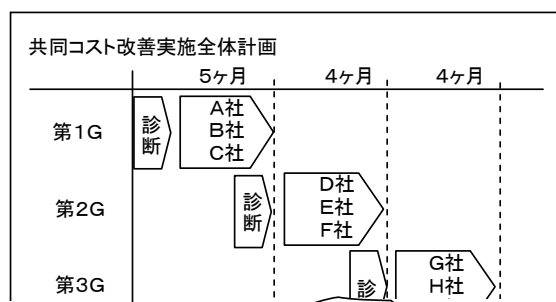
(2)共同コスト改善の進め方

-1)推進体制



[図表2-6 共同コスト改善推進組織の例]

-2)実践大日程の例



[図表2-7 実践大日程の例]

-3)共同コスト改善のための実践プログラム

①共同VEST-Pプログラム

- a, 対象製品の機能・条件に着目し、最適な方式・仕様の追求によって製品価値を大巾に高める。
- b, 対象製品の構成部品について、最適な調達・製造方式の追求によって製品価値を大巾に高める

②共同VEST-Mプログラム

- a, 対象製品群の生産工程を改善し、製造現場の価値を大巾に高める。
- b, 対象製品群の作業管理方法を改善し、製造現場の価値を大巾に高める。

※共同VEST-P、VEST-Mは、SKCの実践的コンサルティングプログラムです。

3. 内製品コストの改善

1)設計段階でのコスト改善

コスト試算が簡単に出来ると、

(1)コスト評価の簡素化

-1)与えられた目標への到達予想精度向上で活動のムダを排除

- ①機能・条件を満足し得る各種方式のコスト比較を、ラクに早く。

- ②微妙な仕様違いのコスト差の発見に。
- ③ブラックボックスの外注コストの解明に。
- 2)日常業務の中でコスト意識が高まり商品価値を改善

- ①穴1個減らすとコストはどうか？
- ②ボルトと溶接。どっちが安い？
- ③…

※コストが見易ければ、前向きな好奇心が芽生えてくる。

(2)開発期間の短縮

- 1)コスト評価期間が短縮

- ①「見積り依頼～結果確認」から、「試算～コスト指定」へ
- ②コスト試算段階で、他の代替案の追加発掘も

- 2)他部署への説明時間が短縮

- ①根拠の明確な「お見積りしょ！」で、より説得力のある計画コストを提案。

※活動スタート時点で対象品の「お見積りしょ！」コストを算出して、現状コストの「社会的・政治的加算」分を剥ぎ取っておくと、後は同じ条件の下で達成率だけ管理すれば済みます。

2)現場のコスト改善

(1)生産性の向上

現場改善の目標設定は、「現状から－〇〇%」の相対的設定が主流ですが、「お見積りしょ！」は、「これではできないはず！」と言える絶対的基準として使用します。

- 1)最初のターゲットが「お見積りしょ！」コスト

- ①少なくとも時間・工数は「お見積りしょ！」水準を突破する目標設定を。
- ②「改善活動一流企業」の現場に対しては、「お見積りしょ！」水準は甘すぎる。
- ③「お見積りしょ！」水準達成で、ようやく普通の企業に変身できたと考えてみよう。

- 2)効果予想の精度向上

- ①差額コストの予想ではなく、絶対コストでの予想が可能。
- ②改善案段階でも簡単に効果予想できるため、改善意欲が高揚。
- ③「お見積りしょ！」自体の機能が、最少コストにできる工程を提案。

(2)材料費の削減

- ①定尺サイズから最も有利な材料取りをした時のコストを、歩留まり基準に設定することが可能。
- ②最も有利な材料形態(市販定尺材、鑄造材、鍛造材、溶接構造材、)を選定することが可能。
※材料形態別に、変動する加工費も含めた最少トータルコストを比較することができます。
- ③鑄造材の黒皮剥き等の前加工の必要性を、トータルコストの差で判断することが可能。

3)管理コストの改善

- 1)見積り時間の短縮

- ①簡易コストテーブル化で、見積り作業のスピードアップが可能。

- 2)見積り精度のバラツキ縮小

- ①経験の差によるバラツキ要因を、最少にすることが可能。

4. 終わりに

「お見積りしょ！」の作成背景となっているPCS理論と、その応用編としてコスト改善を主眼にした運用の方向性について述べてきました。

PCS理論は、総合経営コンサルティング会社であった(株)ジムテックの故志賀孝吉先生が、その人生の過半を捧げて育み、多くの企業に指導・実践して参りました各種コスト改善手法の根幹であります。

その志賀先生が、各社コストエンジニアの労を最小限にすべく世に出したコスト見積りソフト「コストナビゲーター」(オムロン(株)の登録商標)も先生のご逝去をきっかけに、途半ばにして姿を消しました。

今般、末席を与えて戴いた10年の間に直接先生のご指導を賜りつつ、その後姿を見続けた者として、同様の目的に対する必然性を痛感し、「コストナビゲーター」の不足補完に加え、生産技術屋としての独自の発想を織り込んで、新たに「お見積りしょ！」と名付けたコスト見積りソフトを開発するに至りました。

コスト改善は企業にとっての死活問題のみならず、それに無関心でいる社員個人にとっても同様です。

コストを下げるということは、そのプロセスを「考え」、「現状の壁を打破」することで、自らを成長させる行為です。その上で、その一部を社会に還元すると共に、残された一部を自己投資に振り向けて更に次のコスト改善に立ち向かうことこそ、企業とそれを構成する個人の生き残る途と信じて止みません。

それにつけても、コスト、コストと騒ぐ割には、あまりにも現場を知らなすぎる担当者が多いことに危機感を覚えています。昔は、不明なことがあったら現場に駆け込んで自ら疑問を解決しようという人に囲まれていたような気もしますが、あれは自分の錯覚だったのでしょうか？

近頃は書店に行くたびに専門書のエリアが減少して行くように感じられます。モノ造り立国と言われても、身の回りはそんな状況からは、どんどん遠ざかっているようです。

「お見積りしょ！」の操作マニュアルに、更に「基礎知識」として最低限の「加工の常識」を添付しようと考えたのも、そんな時代背景を意識せざるを得なかったからでした。

杞憂なのかも知れませんが、今、この節をお読みになっておられる方に、団塊と一括りにされた世代の一員が、ささやかながらもその時代に得たものを開くことで、この国の次の時代を託したいと存じます。

無許可複製は著作権法違反です。

SKC

佐藤敬一コンサルタント事務所

〒350-0001

埼玉県川越市古谷上5327 ワンダーランドC-203

TEL 0492-35-8536 FAX 0492-35-8512

Email keisan@mtb.biglobe.ne.jp

URL <http://www5a.biglobe.ne.jp/~satocon/>