

戦略的コストダウンの方法

1. 今日的状況下において、なぜコスト ダウンの必要性が高まるのか

(1) 企業生き残りの必要から

- 売上が伸びない、利益も伸びない中で、企業生き残りの第一の方策になる

- 収益－費用＝利益の損益計算書公式から
これからすると、収益としての売上が伸びないなら、利益を確保するには差しあたって費用＝コストを削減するしかない

(2) 市場的優位性確保に関する第一の前提になる

- 物余り市場下の激しい競争状況を前提にすると、他社並みのコストダウンはやって当り前の当然の前提となる

(3) デフレ傾向に対処する必要性が高まる中で、その手だてになるから

- デフレ傾向に対処するための方策を打つには、デフレで十分な売上の伸びも期待できないので、結局、コストダウンにその対策の原資はもとめざるを得ない

(4) 円高傾向に対処する必要性が高まり、 その手だてになるから

- 円高傾向に対処するにも、デフレ傾向への対処と同様に売上の伸びを前提とできないので、コストダウンに頼らざるを得なくなる

(5)コストダウンの実行により、技術革新 がもたらされるから

- 厳しい状況の中でコストダウンを行なうことは、企業活動において自ら制約条件を課すことになる。制約条件の存在は企業活動にとって、一見不利なようだが、自ら課す制約条件は違う。これはそれを跳ね返して新しい発展の軌道に乗せるきっかけになりうるのである

2. 経営における目的志向性が高まる中で、コストダウン活動をどう位置づけるか

2. 目的志向性の増大とコストダウン 活動の位置づけ

- 企業の目的追求活動とコストダウン活動を結びつける媒介項
- 顧客に受け入れられる価格がそれになる

3. 利益とコストの関係など、コストダウン活動の前提について理解する

(1) 利益とコストをとらえるための2つの見方

□ コストプラス方式

コスト + 利益 (適正利益) = 価格 (売上)

□ 利益確保と目標コストの達成式

価格 (売上) - コスト = 利益

あるいは

コスト = 価格 (売上) - 利益

(2) 今日的なコストのとらえ方とコスト

ダウンー目標管理としてのトータルコストダウンへの途ー

1. 価格、コスト、利益のいずれの決定に関しても、市場や顧客の判断が前面に出てくる
 2. この式では、利益は市場で客観的に決まる
 3. コストは、相互に関係する3者の兼ね合いで戦略的に管理すべきもの
 4. 変数同士の順番関係から、マーケティング的なとらえ方に近づかざるを得ない
 5. リスクとリターンの関係が鮮明になる
-

(3) 経験効果とマーケットシェアが持つ コスト削減効果

□ 経験曲線効果

研究開発費や広告費への影響大
生産コストへの影響は相対的に小

□ 市場シェア

市場シェアが高ければ、粗利益率は大きいで、
コスト競争力も大であるのが通常

(4) 売上規模と販管費の関係

□ 売上規模が大

販管費比率は小 → コスト比率が小 → 営業利益率はその分上昇

売上規模 → 生産の流速、スピードが関係する → コスト小、利益率の引き上げ効果

(5) プロダクトライフサイクルとそれに応じたコスト管理の必要性

- ライフサイクル初期の誕生期・導入期
開発コストが嵩む → 開発コスト低減の必要性 → 開発スピードを上げる
- 成長期
製品の質の確保、効率的な生産体制の構築
- 成熟期
トータルコストダウンの必要性
- 衰退期

(6) 生産方式に見合った生産性の向上 策により、コスト削減を実現する

- 多品種少量生産の場合におけるコストダウン
の必要性

多品種少量生産体制下で、生産性を飛躍的
に上げ、コストダウンを図る

4. トータルコストダウンと財務会計の 関係を整理する

(1) 利益方程式とコストダウンの必要性 の関係

□ 利益方程式におけるコスト

企業活動におけるトータルコスト

トータルコスト = 製造原価 + 販管費 + 営業外費用

□ 利益方程式における売上高

財務会計上の売上高 + 営業外収益 = 総収入ととらえた方がよい

□ 利益方程式の置き換え

総収入(売上高 + 営業外収益) - 経常利益 = トータルコスト = 製造原価 + 販管費 + 営業外費用

(2) 売上原価に力点を置いたコストダウン

- トヨタ自動車の生産現場におけるカイゼンの積み重ね
- キヤノンの売上原価率の継続的削減
- 花王の売上原価率の継続的削減
- 船井電機の開発、生産、販売を連動させたコストダウン活動

(3) 販管費に力点を置いたコストダウン

□ 未来工業の販管費削減

- 管理をしないことで、余分なコストを発生させないようにする
- あらゆる日常的経費は節約の対象となる。経費の合理的使用と投入を徹底させる

(4) コストの形態とコストの発生源の関係

コストの形態 / コストの 発生源	プロダクト		プロセス	金利
	モノ	エネルギー		
外部	材料 購入部品 消耗品	電力 水道 通信	アウトソース 外注 サービス	(金利)
内部	中間内作 品		直接業務 間接業務 (減価償却費)	

5. コストダウンの主要な方法

(1) コストダウンの方法や発想の抜本的 転換

- コストダウン目標を大幅に引上げる
数%のコストダウンでなく、2割、3割さらには
コスト半減などの大きな目標を掲げる
これにより、コストダウンの方法が旧来の方法
の延長でなく、発想を抜本的に切り換えたもの
になる可能性が出てくる

(2)コストのつくり込み方式により、大幅な コストダウンを図る

- トヨタ自動車の得意なところ
原価企画＝ターゲットコストニング

(3) 源流におけるコストダウンの徹底

- 開発段階におけるコスト削減
- 調達段階におけるコスト削減
- トップの研究開発への方向づけによる開発段階でのコスト削減
- 業務プロセスの改革によるコスト削減

(4) すべての方向から一斉にコストダウンに取り組み、全体コストの低減を図る

□ コストダウン活動に全員参加型の体制で取り組む

(5) 生産方式の転換

- ベルトコンベア方式からセル生産方式へ
- キヤノンの試み
セル生産方式の導入に合わせた大幅な生産性の引上げ

(6) 部品点数の削減、部品の共通化

- 自動車産業のようなアッセンブリー産業で有効な方策

(7) 不良品の削減、不良率の圧縮による 変動費比率の引き下げ

- 製品の歩留まりの引き上げ
- 不良品の削減、不良率の圧縮は現場における絶えざるカイゼン活動を必要とする

(8) 集中購買によるコストダウン

- 購買調達面からのコストダウン方策
- 購買の集中化、計画化はコストダウンの有力な方策となる

(9) 納期の短縮、短納期化によるコスト ダウン

- 納期の短縮、短納期化
- 在庫減を通じてコストダウンが図られる。併せて、取引先の満足度も高められる

6. 全社的に展開するコストダウンの 実践例

— 日本電産の事例から —

6. 全社的に展開するコストダウン の実践例－日本電産の事例から－

1. 全員参加体制で、経費1件毎にすべてを見直す
2. 全社的な取り組みにより、調達購買コストを引き下げる
3. 3Q6Sにより、コストダウンや現場改革の活動を業績向上と利益確保に結びつける