

原価企画パッケージ CostProducer

導入事例

株式会社ホンダロック 様

グローバル市場で
「勝てる原価」を実現。

メーカーの原価企画で求められるのは「精度」と「スピード」。各部門が連携し、原価や利益をつくり込んでいく戦略的なコストマネジメント手法が欠かせません。ホンダロックが活用しているのが、日立ソリューションズの原価企画パッケージ「CostProducer」です。



株式会社ホンダロック

本社所在地	宮崎県宮崎市佐土原町下那珂3700番地
事業内容	四輪車および二輪車の鍵・錠、安全に関わる製品の研究開発・製造
設立	1962年4月5日
URL	http://www.hondalock.co.jp/

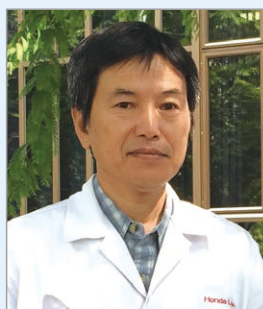
課題と選定

受注獲得に向けたシビアな原価企画

Hondaの創業者である本田宗一郎氏が、世界に通用するキーロックメーカーを育てようと1962年、宮崎県に設立したのが、ホンダロックです。キーロックをはじめ自動車のセキュリティを守るエントリーシステムだけでなく、ドアミラーなど自動車主要部品の製造・販売を手がけています。現在、海外8カ国11工場に生産拠点、4カ所に営業拠点を構え、グローバル規模での生産・販売を展開しています。一方、国内外にあるR&Dセンターでは自動車産業のグローバル化やニーズの多様化を背景に、先行研究・製品企画など未来の車づくりに貢献しています。

近年、ホンダロックをはじめ部品メーカー各社は、販売先である自動車完成品メーカーなどの取引先企業から、シビアなコスト管理やコストダウンのための改善計画の提示を求められるようになってきたといいます。

「取引先のパートナーとして、納める部品1点1点の詳細な材料費や加工費などを明細レベルまでつくり上げていきます。当社では市場で勝てる販売価格と、目標利益を確保できる原価企画を実現するため、各生産拠点や様々な部署・仕入先などと連携し、改善施策の前倒しといった部署間の調整を行いつつ企画業務を進めています」と説明するのは、営業部の井上誠氏です。

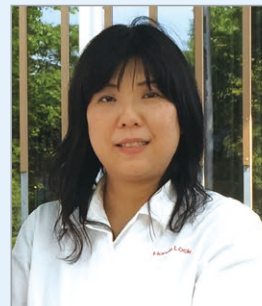


株式会社ホンダロック
R&Dセンター
ビジネス本部 営業部 部長
井上 誠氏

海外メーカーを含めた熾烈な価格競争の中でも、高品質のものづくりを続けることで、同社はこれまで取引先からの信頼を勝ち取ってきました。

とはいえ、従来は、各部署の担当者が利用する表計算ソフトで作成したファイルを本社宛てにメールなどで送信してもらい、それを集計し、積み上げて原価を構築していました。複数のファイルを横断する集計、串刺し検索は簡単ではありません。集計する間に輸入する材料の価格や為替レートが変化し、原価が想定したより高くなることもありました。

「原価企画には、営業、研究開発、購買、設計・生産工場・生産技術など多くの部門並びに海外拠点が関わります。そのため、原価計算の基になるデータの収集や修正のために多くの時間が必要です。結果的に、積み上げた企画原価の精度低下ばかりか、取引先への見積もり回答のスピードや精度の点で競争力の相対的な低下が懸念されてきました」と、事業管理部の白瀬智子氏は打ち明けます。



株式会社ホンダロック
R&Dセンター
管理本部 事業管理部
情報システム課 技術主任
白瀬 智子氏

同社が求めていたのは、集計作業の効率化だけではなく、企画した原価を実現するものづくりを担うのは、製造現場を含む全社各部門です。購買部門がどのような材料をどこからどのタイミングで仕入れるか、在庫を融通し合うか、製造部門がどのような加工・組立の方法で部品を量産するか、生産活動全般のきめ細かな改善によって原価は大きく左右されます。

部門横断的な取り組みには情報システムが不可欠です。ただ、そのシステムを一からスクラッチで開発すると、開発期間は1~2年では到底収まりません。早期構築、早期運用開始をめざす中で注目したのが、日立ソリューションズの原価企画パッケージ「CostProducer」でした。

導入

各拠点から入力されたデータを一元管理する「CostProducer」

「CostProducer」は、製品の販売予定数と製品価値に基づいて予定販売価格を定めた上で、販売価格から目標利益を差し引いて目標原価を算出します。さらに、目標原価を達成するため、現場の収益改善活動に落とし込むコストマネジメント手法をPDCAサイクルで実践することができます。

その機能を慎重に評価するため、2013年5月、ホンダロックでは「CostProducer」の評価版を用いた導入検討作業を開始しました。

「原価企画とは、単に各部門から申請される予算を積み上げて合計欄に転記する作業ではありません。将来的にはM-BOM(製造部品表)データとの連携を視野に入れつつ、原価企画のPDCAサイクルを回しながら、戦略的に「勝てる原価」を決めるためのツールだと位置づけています。1年近くかけて行ったフィット&ギャップ分析の結果を踏まえて、最終的に私たちの要望に応えられるのは、『CostProducer』しかない」と判断しました」と井上氏は振り返ります。

「CostProducer」には、日立ソリューションズがこれまで日立グループをはじめ製造業で培ったノウハウが凝縮されています。ホンダロックには海外拠点もあるため、グローバル対応も欠かせませんでした。ホンダロックのビジネス環境やニーズに最適な形で導入するため、日立ソリューションズでは、上流のコンサルティングからシステム開発に取り組みました。

2014年2月から本格的な導入が開始。導入は大きく二つのフェーズに分かれました。一つは、原価の積み上げを評価するフェーズ、もう一つが、売価をつくり込むフェーズです。原価の積み上げフェーズでは、海外を含む各拠点の担当者が、「CostProducer」に調達した材料や製造する仕掛品や完成品のデータを入力することで、原価積み上げに必要なデータベースを

構築しました。データを時系列で管理すれば、必要な時点での原価を高い精度で導き出すことが可能となりました。

このデータ基盤を用いて、2014年6月から半年かけて、売価をつくり込む仕組みを構築しました。将来的には、予算と実績データを突き合わせて差があれば、その原因を分析することができるようになります。目標とする利益を達成するために、製造現場などでのような工程改善や設備投資を行えばよいか、売価や原価の企画に反映するPDCAサイクルを回すことも可能です。

「導入では、各部署の業務を連携させていくことが重要です。そのために今回、ワークフローシステムの構築も並行しました。日立ソリューションズが各部署のニーズを的確に引き出すことで、手戻りの少ない導入が可能になりました」と井上氏は述べます。

成果と今後

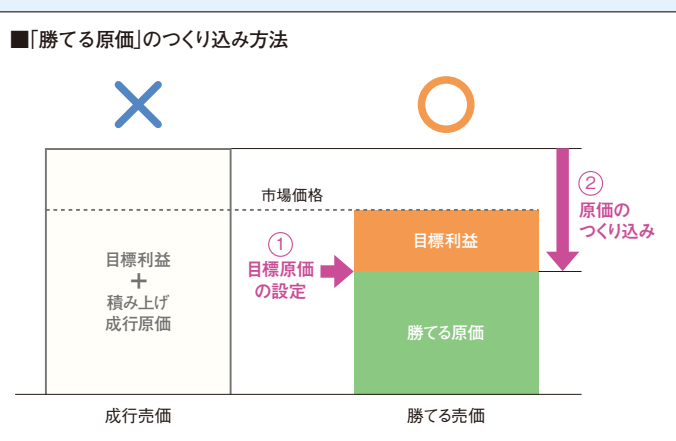
部品単位の明細データを時系列で可視化

2015年4月から、日本の各拠点を中心に、「CostProducer」およびワークフローシステムの稼働が開始しました。データベースには各部門から寄せられるデータが着実に蓄積されつつあります。データ基盤に一元管理されたことで、データの検索や集計・分析作業も、かつての表計算ソフトで作成したファイルを利用していただいていた頃と比べて格段に効率化する見通しです。部品単位の明細データも、「CostProducer」では時間軸に沿って一覧で見られるようになりました。

「事前に製造工程の詳細が固まらない量産開始前の新製品で、適切な目標原価を定めるのはこれまでかなり困難でした。今後は、プールされた明細データを分析して、精度の高い売価や原価をスピーディに提示できるようにしたいと考えています」と、白瀬氏は先を見据えています。

井上氏は「戦略的に売れる価格をつくり込むにはどうすればよいか、全社一丸で考えるきっかけづくりに、『CostProducer』を役立てたいと考えています」と述べます。本格的な原価目標値の設定や、製品の価値を最大化するVE(Value Engineering)活動テーマの選定、実践、評価といったPDCAサイクルを全社的に動かし始めるのは、これからです。白瀬氏は、「日立ソリューションズは当社の状況の吸収が速く、まとまっていないところをうまく形に変えてシステムに実現していただきました。今後の活用方法もぜひ相談させていただきたいと考えています」と、日立ソリューションズへの期待を語ります。

2015年6月からは、同社の米国、中国の拠点にもシステムを水平展開していく予定です。日立ソリューションズは引き続き、プロジェクトの推進を支援します。将来的にはグローバルな生産拠点を結ぶM-BOMとの連携などをめざすホンダロック。創業者の理念を受け継ぐ全社一丸の挑戦は続きます。



※※本事例の内容は2015年6月以前の情報です。※本文中の会社名、商品名は各社の商標、または登録商標です。※本文中および図中では、TMマーク、®マークは表記していません。※製品の仕様は、改良のため、予告なく変更する場合があります。※本製品を輸出される場合には、外国為替及び外国貿易法ならびに米国の輸出管理関連法規などの規制をご確認の上、必要な手続きをお取りください。なお、ご不明な場合は、当社担当営業にお問い合わせください。※本文中の情報は、事例作成時点のものです。



本事例のwebページはこちら

www.hitachi-solutions.co.jp/cost/case01/

株式会社 日立ソリューションズ

www.hitachi-solutions.co.jp



本カタログ掲載商品・サービスの詳細情報

www.hitachi-solutions.co.jp/cost/

J15K-14-01

2015.06