

Design to Value Accelerator

BCGの製品コスト
削減支援プログラム

2020年 7月

オウ・スンウック

アレクサンドル・ミアネイ

The BCG logo is positioned in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'BCG' in a bold, white, sans-serif font. The background of the entire page is a blurred industrial scene with a prominent vertical metal rod on the right side, which has a bright blue flame or light source at its tip, creating a bokeh effect of light spots in the background.

Design to Value Accelerator

BCGの製品コスト削減支援プログラム

新型コロナウイルスは世界の製造業企業に甚大な影響を及ぼしている。多くの新たな課題に直面し、収益確保に苦戦する企業も少なくない。なかには、50%以上の利益減少を見込む企業もあるほどだ。この混乱期にあって、自社の収益を守るための最重要経営課題の一つがコスト削減だ。不透明な経済環境下では、顧客は購入を先延ばしにするか、より値ごろな製品を求めてワランク下の価格帯の製品の購入を検討するようになる。そのため、自社の製品ポートフォリオを再評価し、消費者にとって価値のない機能を捨て、消費者にとって最適な価値を引き出すためにこの機会を活用するのが賢明である。コロナ危機以前から、グローバル先進企業は自社のコストポジションを最適化するために動き出している。

ボストン コンサルティング グループ (BCG) では 2020年4月、さまざまな地域・業界のCFO161人を対象に、コロナ危機が自社に与える影響とその対応策について尋ねる調査を行った。 もっとも多くのCFO (68%) が最大の課題として挙げたのは需要の落ち込み、次いでサプライチェーン (41%)、オペレーション上の課題 (37%) が挙げられている。そしてCFOの実に91%が喫緊の危機対応策の一つとして「**全社規模のコスト削減**」を挙げている。

言うまでもなく、多くの日本企業がコスト削減策を講じている。しかし、日本企業は技術力では世界で高く評価される一方で、コスト優位性の追求においては、次のような特有の課題を抱えている。

- **日本中心(あるいはアジア偏重型)の調達ベース:** コスト面で最も有利な国・地域のサプライヤーの活用が不十分
- **パフォーマンスベースではなく関係性優先のサプライヤー管理**
- **多層構造のサプライチェーン:** 中間業者の介在が多く、内製/外製 (Make vs. Buy) の最適化が困難
- **ベンチマーキングや、外部からのイノベーションの取り込みなどの取り組みが限定的**
- **製品開発プロセス、組織文化に起因する過剰な仕様**
- **コストパフォーマンスよりも品質を優先する傾向**
- **顧客よりもエンジニアリング部門の論理を重視した設計**
- **コスト効率視点の欠如: VA-VE¹ 活動を行う文化、インセンティブ、プロセスの欠如**
- **データ管理・分析の不足**



91%

喫緊の危機対応策の一つとして
全社規模のコスト削減を挙げたCFOは91%

1. VA=Value Analysis VE=Value Engineering



Design to Value Acceleratorとは

「Design to Value Accelerator」は、BCG独自の製品コスト削減アプローチである。コストとデザインの両面から素早く、抜本的に製品を最適化する手法であり、危機後の新たな現実のなかで成功するうえで有効となる。5～10%以上の製品コスト削減と市場シェアの拡大を目標とする。その柱となるのは、「機能の最適化 (Content Optimization)」「コマーシャルエクセレンス (Commercial Excellence)」「デザイン最適化 (Design Optimization)」、そして「チェンジマネジメント (Change Management)」という4つのポイントである。

Design to Value Acceleratorは、5～10%以上の製品コスト削減を目標とする





機能の最適化 まずは、機能面で最適な製品デザインを構築することが重要である。消費者にとって価値のある機能を追加するとともに、実用性がない／低い機能を削除し、多様なセグメントに対応するためのオプション性を構築し、プレミアム感を通じて購買意欲を高めることをめざす。

私たちは、消費者が誰にどのような影響を受けて購買に至るかを分析するパスウェイ分析、エスノグラフィック・リサーチ、コンジョイント分析、独自のツールであるマインドディスカバリー、デマンドセントリック・グロス、ブランドロコミ指数などの独自のリサーチ手法を活用し、消費者ニーズを深く理解した上で、製品ポートフォリオの構築を支援する。これらの分析により、売上で7～10%、市場シェアで2～3%の増加を実現するサポートをしてきた。

コマーシャルエクセレンス コマーシャルエクセレンスとは、サプライヤー管理、バンドリング（まとめ売り）、コスト面からの調達国の最適化、需要管理、サプライヤー開拓、内外製戦略などの複数の手段を用いて調達コストを最適化することである。

私たちは、定量的な削減目標を設定し、目標達成に必要なあらゆる施策の検証・優先順位づけを行うことを通じ、クライアントを支援している。たとえば、クライアントの実際の支出とあるべきコストを正確かつ詳細に比較する独自のツール、「Should-Costモデリング」や「Spend Cube分析」の活用により、クライアントがサプライヤーと交渉した場合のコスト削減ポテンシャルを推定できる。これらの分析を通じて、クライアントは購買コストのさらなる削減に向けてサプライヤーと有利に交渉を進めることや、より好条件、あるいは安価なサプライヤーに切り替えることが可能になる。

最近私たちが支援した鋳型メーカーのサプライヤー交渉の事例では、Should-Costモデル分析と別のサプライヤーからの見積りを活用してファクトベースの交渉を行った結果、8%のコスト削減を達成した。



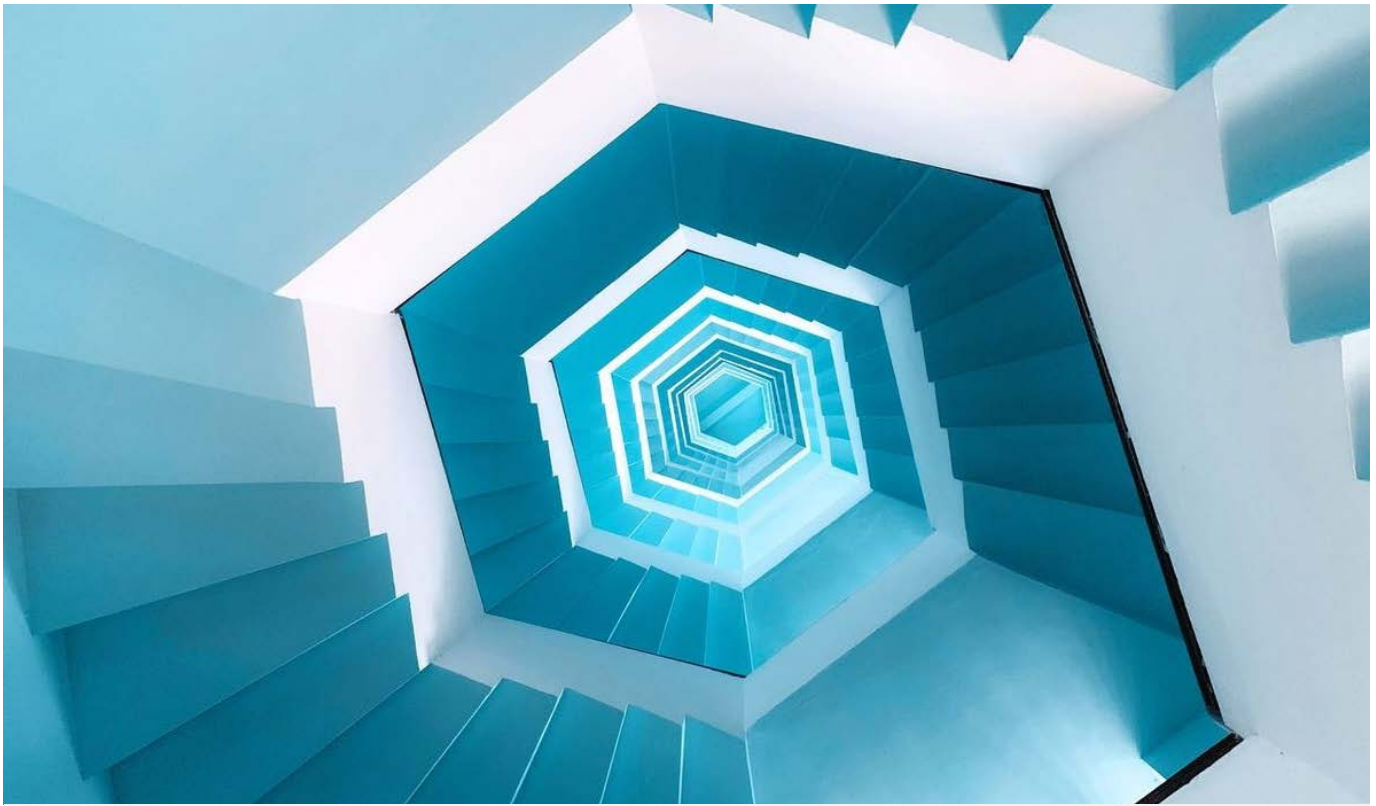
デザイン最適化 私たちは、製品の分解分析、技術アイデアライブラリー、顧客製品クリニック、アイデア出しワークショップなど、さまざまなツールとデータベースを用いてクライアントの製品デザイン最適化を支援している。たとえば分解分析は、クライアントの製品を部品単位に分解し、仕様やサイズ、重量、素材などのベンチマーキングを行うことで、デザインやコスト面で改善可能な箇所を把握するアプローチだ。クライアントは、ベストプラクティスや競合企業に対する自社製品のコストポジションを理解した上で、部品や素材の詳細なコスト分析に基づいてコストギャップの原因を把握できる。

さらにBCGでは実際に行われたコスト削減アイデア1,000件以上を蓄積した独自のデータベースを保有する。これにより、具体的なコスト削減機会を、削減可能額の予測値とともに明確化できる。

分解分析はBCG東京オフィスでも行われている。最近の事例では、日本の商用車のシートとヘッドランプの分解分析を行い、素材の厚みや重量の削減、特定部品の設計変更などの技術的なアイデアを具体的に示し、双方で10%以上のコスト削減機会を特定した。

チェンジマネジメント 製品コスト削減の成功には、組織全体での取り組みが欠かせない。機能横断的なチーム間の緊密な協業が必要になるが、多くの組織でそれはきわめて困難である。コスト削減のアイデアはしばしば組織内の抵抗に直面する。そうしたアイデアが、過去の慣習の否定や、特定部門の誰かの非難につながりかねないからだ。そこで、経営陣の強力なコミットメントが必須になる。経営陣は、製品コスト削減への取り組みが過去の行動や特定の部門を批判するものではなく、将来を賭けた競争に勝利するための施策であることを組織全体に明示的に伝える必要がある。

私たちはこのような変革に向かうプロセスを支え、クライアントと一丸となってコスト削減のアイデアを実行している。プログラム・マネジメント・オフィス(PMO)を運営し、デジタルを活用したプログラム管理ツールを用いて進捗と実行のインパクトを追跡する。独自のデジタルツールにより、最新の実行状況、パフォーマンスの軌道予測、課題間の依存関係や機能横断的な課題、さらには経営陣の介入あるいは意思決定が必要な領域をリアルタイムで見える化できる。3~4週間の迅速なアセスメントを通じてコスト削減の可能性と手段を明らかにし、クライアントのDesign to Valueの道のりを支援している。



Design to Value成功のカギ

私たちは世界の各地域、多様な業界で250件を超えるDesign to Value関連のプロジェクトを手がけてきた。その経験から、製品コスト削減を成功させるためには次の5つの要素が重要であることが明らかになっている。

1. コスト削減はチームスポーツ: アイデア創出、優先順位づけ、調整には機能横断的なチームが必要である。
2. 削減対象になりうる支出には、技術面、運用面のあらゆる手段を包括的に適用することが必要である。
3. Should-cost分析は、社内関係者の意識を合わせ、アイデアへの信頼を築く上で不可欠なツールである。
4. アイデア出しだけでは不十分: 購買チームが成果を出すには他部門の支援が必要である。また、アイデアを説得力のある根拠をともなった交渉材料として練り上げる必要がある。
5. 実際のインパクトにつなげるには、強固なプログラムと変革プロセスの管理、そして関連ツールの活用が必須である。

あらゆる企業がコロナ後の新たな現実に対応しなければならない。コスト削減に素早く取り組む企業ほど、勝機は大きくなる。コスト削減を喫緊の経営課題に据え、熱意あるトップの指揮のもとにチームを立ち上げ、Design to Valueの対象となる製品の優先順位づけと選択を行い、目に見えるインパクトを持つクイック・ウィンを実現し、明快なマイルストーンとともに厳格にプログラムを管理する―。実行すべきことは多い。いまずぐにでも行動すべきだ。

2020年7月発行

執筆者紹介



オウ・スノウック
BCG 東京オフィス
パートナー&ディレクター
(デザイン、エンジニア、ビルド)



アレクサンドル・ミアネイ
BCG東京オフィス
マネージング・ディレクター&パートナー

