

## 第 306 回(11 月)

### 「競争優位を志向するタ・イナミック・コストイングの推進実務 —動的資源投入・コスト政策の実践—

現研主任研究員 大槻裕志

ダイナミック・コストイングは、社、事業の戦略を明確な競争シナリオに落としこみ、環境変化に対応しながら、事業投資、資源投入、コストダウンをタイミング良く動的に推進していくプランニング、およびマネジメントの技術である。

コストは、成果との相対によって評価される。コストダウン活動とは、ムダ（成果を生まない、または成果を減少させるコスト対象）を削ぎ落として、コストの単位当たりの成果を向上させる活動に他ならない。また、コスト絶対額の増加が、増分以上の成果を生む場合は単位の当たりのコストを低減させている。つまり相対的なコストダウンが実現したということができる。

コストの絶対額のカットにだけ囚われるのではなく、コストを成果との相対でとらえ、単位当たりパフォーマンスの向上を図るというアプローチは、ダイナミック・コストイング（以下 DC）の重要なスタンスであるが、それが DC を特徴づけているわけではない。

DC を DC たらしめるアプローチは、以下の 2 つである。

1. 事業戦略とコスト政策をリンクさせる。
2. 環境変動に応じて動的にコストを再配分する。

コスト政策と事業戦略との整合性が重要であることにはだれもが賛意を示すだろう。ところがコストダウンは、それ自体が収益アップというかたちで計上されることから、少なからぬ社で、コストは低いにこしたことがない、という思考と感性の惰性に陥り、戦略とコストを一体のものとして考え抜く姿勢が甘くなっている。極論すれば、コストの戦略的位置付けを考えることを放棄して、コストダウンを絶対善としている。

DC では、市場環境予測、価格政策、販売計画、生産計画の 4 つ戦略展開を有機的に相関させた上で、期待コストを割出している。この期待コストは、事業競争シナリオのフォーマットにおいて、時間軸をもつ期待コスト・カーブのかたちで表現される。この期待コスト・カーブが、DC におけるコスト目標になるものである。

期待コスト・カーブは、言い換えると「勝つためのコスト・カーブ」である。