

巻頭言

自動車産業におけるVE

日産自動車株式会社
常務執行役員

安徳 光郎



自動車産業の歴史は、ある面ではコスト削減の歴史とも言えます。一方、その削減したコストを原資に、より付加価値の高い商品をお客様に提供してきました。そうした中で当社におけるVEの取組も変遷してきました。

当社におけるVEは、まず開発を含むモノづくりによる品質向上、コスト削減にフォーカスしてスタートしてきました。開発においては、機能を材料、構成部品に分解し、それぞれのコストを最小限にするような取組、製造プロセスについても工程毎の最適化を検討、実行しました。やがて、開発、生産が一体となって品質、コスト最適化の製品・工程設計を行うSimultaneous Engineeringへと進みます。更に、商品企画、造形といった部分も含めチーム活動としてVEを行うプロセスに発展していきました。

一方、市場競争の更なる激化、グローバル化の時代においては、より広い意味での製造コスト：トータルデリバードコスト削減へのアプローチがより重要になりました。トータルデリバードコストとは、材料、部品等の購入品、工場での製造コスト等に加え、投資償却、部品・製品のLOGISTICS、DUTY、等々、車1台の総原価にフォーカスして最適化するものです。この活動は、クロスファンクショナル、クロスリージョナルなチームによって実行されるものです。まず、生産工場の場所の最適化、LCC国を含む材料、部品調達の最適化、LOGISTICS、DUTYの最適化、投資最適化等、多くの組織が複雑に関わって検討するわけです。このような時に共通のVEの手法や用語は、非常に役立ってきました。

しかしながら、昨今、VEは、「 $V=F/C$ 」の最大化の領域、特に価値創造への取組において最もその効果が発揮できると今更ながらに感じています。

当社の強みは、技術による価値創造だからです。価値創造は、お客様のUnmet Needsを満たすものから、お客様を驚かせわくわくさせるようなもの、更には社会的なニーズに答えるものまで含みます。例えば、モータリゼーションの発展には、社会的にネガティブな面もあります。環境問題、エネルギー問題、渋滞、交通事故等です。これらの問題を解決することも重要な価値創造です。そのために必要なのが、例えばEVや自動運転といった技術ですが、これらも価値に見合ったコストを実現することが求められます。このような新技術、技術革新の場合、これまではまずは技術を確立してその後コストを最適化するというアプローチでした。現在では、より早く、多くのお客様や社会にこれらの価値創造で貢献するために、研究、先行開発、企画段階から、VEの適用を行っています。

最後に、モノづくりに限らずあらゆる企業活動における課題解決という切り口で、当社には、自社で開発したV-upというプログラムがあります。これは、業績に貢献する課題を設定し、ふさわしいメンバーをクロスファンクショナルに集めて、訓練を受けたパイロットを中心に解決を行うプログラムで、2001年以降、数万件の課題を解決していると同時にグローバルに浸透し、日常的な活動となっています。このV-upには、VEと通じる部分があると感じています。特に、クロスファンクショナルにプロフェッショナルの英知を結集し、教育を受けた人を中心に活動を行い、成果を数字で出していく点や人材の育成にも役立つ点です。今後、V-upの中でも、更にVEの概念や手法をうまく活用できないか考えていきたいと思っています。

(筆者は当会理事)