

## IV 提案 IV

「ターゲット・コスティング・イニシャティブを日本からはじめる  
件の提案」

#### IV-A. 提案IVのための認識事項

##### 1. 認識事項

本提案の別添資料4：「EUにおける、ターゲット・コスト・イニシアティブを目論んだ、初回会合の記録」  
この案は、日比野弘勝氏の判断で、中止になり、現在は、EUは、動いていない」をまず、参照してください。

この文書記録は、日本国として次のような認識に、立ち、次に示す提案の実現に向かって、関係者が動き出すべき、社会的必要（ニーズ）を、示唆するものです。

また、この提案は、本提案のI「**民衆で使っている「基本取引契約書」と「詳細前提条件付きの工数データベース」の採用をすることを提案する**

の中の、「**詳細前提条件付きの工数データベース**」を更に、発展させて、世界の「**ターゲット・コスト・イニシアティブ**」を、日本から、はじめましょう、という、提案です。

- (1) かつて、EUが、日本の品質管理技術を取り込むために、世界標準としてのISO9000の確立を標榜し、品質保証の基準を、ヨーロッパにおいて、イニシアティブ（世界のリーダーシップ）を確立しようとして、成功している。
- (2) これに対し、米国は、それに遅れを取ったので、PM（Project Management）の世界で、世界標準とその、イニシアティブ（世界のリーダーシップ）を確立しようとして、PMI（Project Management Institute）を設立し、いまや、PMにおける世界のリーダーシップ（イニシアティブ）を確立しつつある。
- (3) また、SE(System Engineering)の世界でも、米国、INCOSEが、世界のイニシアティブを、とろうとして動き出している。

#### IV-B 提案IVの提案事項 （日本の産業に関係する行政機関、関連する組織、企業に対する提案）

- (1) 以上を踏まえると、日本が持っている、コスト・イニシアティブのノウハウのもとデータベースとその育成、成長を、欧米に引き渡す、事態は避けねばならない。  
幸い、本提案に添付している会合の記録に示すような、会合がEUであったが、その動きは、日比野弘勝氏の判断で、中止されている。
- (2) 本文書は、ここに、そのときの、記録を、日比野弘勝氏の許可を得て、日本の、関係省庁にお知らせできるのは、次のような狙いを持っているものです。
- (3) この提案の元になる、日比野弘勝氏、「**詳細前提条件付き標準工数（通減の底工数）のデータベースとそれによる見積比較シミュレーションシステム**」は、日本の、産業の底辺を作ってきた、現場の職人の魂の入ったコスト、品質の入った製造技術のノウハウの塊である。
- (4) この、「**詳細前提条件付き標準工数（通減の底工数）のデータベースとそれによる見積システム**」の解説は、  
<http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/hibino-costtable-no%20gouritekina-tukaikata.pdf> で、見ることで

きる。

- (5) この詳細前提条件つき工数のデータベースこそが、世代交代の、現場の職人のノウハウを伝えることのできる電子化による貴重なツールとデータといえる。そして今(2007年現在)多量のベテラン職人が停年になり、世代交代が始まろうとしている時期においては、決して消してはならない、考え方とデータであり、その維持と育成の方向を日本の産業社会に組込んでおかねばならない、時代の接点に来ています。考案者、データベースの所有者の日比野弘勝氏は、現在65歳であり死ぬ前に、世界規模で、日本にこのノウハウと維持の体制を残して、この世を去りたいと望んでおられます。
- (6) 従って、ISO9000や、PMのように、外国にイニシャティブを奪われるような事態を、日本国の国民、産業は、一致団結して、日本の優れた、「コスト・品質の技術」を世界のリーダーシップ（イニシャティブ）とり、継承、世界に貢献する流れを創り出すことは、焦眉に急を要する日本の課せられたミッションと考えます。
- (7) 提案の要点は、その維持、育成をする組織を、日本で作りましょうという提案です。

#### IV-C 提案IVの効果

- (4) 日本が、ISO9000やPMのイニシャティブを、欧米に取られたので、日本でターゲット・コスト・イニシャティブを取れるようになり、世界に貢献しながら、日本のノウハウを守ることができるようになります。

#### IV-D 提案IVを実現するための必要条件

- (1) いずれかの組織が、その中心となって、動き出せるようにするため、官民合同での、有志による懇談会をスタートさせ、議事録を取って、具体化のきっかけを作る。(とりあえずの懇談会事務局は、江崎通彦、日比野弘勝がなくてもよい)
- (2) 上記の線で、まずそのニーズを、創り出していくので、行政関係は、必要に応じ、応援をしていただければよい、と考えてください。

個人ベースでもよいので、有志による懇談会をやることについての、賛同の意向、意見があれば、本提案者 [esaki@dtcn-wisdom.jp](mailto:esaki@dtcn-wisdom.jp) まで、ご連絡いただきたい。

参考事項: 前例のない、何も無いところから、社会的に有意義なことをはじめることのできた例としては、ヘリコプターによる救命救急医療があり、そのプロセスで、救命救急士制度が、出来上がっていった例は、本提案者が関係しており、その具体例の一部は、<http://dtcn-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/herikputa-kyuukyuu.pdf> で見ることができます。

## 別添資料4：「EUにおける、ターゲット・コスト・イニシアティブ」 を目論んだ、初回会合の記録に基づく提案

この案は、「詳細前提条件つき標準工数のデータベースとそのソフト」（議事録文中には「アルファ7」と呼ばれている）の考案者の日比野氏が、それを具体化するための資金として、米国のエンジェル・ファンドの利用しようとしたため、エンジェルファンド側が、目の前の利益追求のみを標榜し、詳細前提条件つき標準工数のデータベース、そのソフトの育成、進展させようとする意思の方向以外の方向に動こうとしたため、日比野弘勝氏の判断で、中止をしており、現在は、EU側は、動いていないものである

日本が、世界の、TC イニシャティブをとるべきことの提案  
(TC とは、Target Costing の略)

平成 19 年 6 月 14 日 提案レポート (Rev.0)  
作成者：江崎通彦 [esaki@dtcn-wisdom.jp](mailto:esaki@dtcn-wisdom.jp)

次ページの資料は、かつて、欧州連合 (EU) が、アルファ 7 (日比野弘勝氏、考案、所有のもの) を利用して、EU において、TC (Target Costing) イニシャティブをもくろんだ、記録 (日付 2000-04-10) である・・・現在は中止になっているもの

### 1. 認識事項

この文書記録は、日本国として次のような認識に、立ち、次に示す提案の実現に向かって、関係者が動き出すべき、社会的必要 (ニーズ) を、示唆するものである。

- (1) かつて、EU が、日本の品質管理技術を取り込むために、世界標準としての ISO9000 の確立を標榜し、品質保証の基準を、ヨーロッパにおいて、イニシャティブ (世界のリーダーシップ) を確立しようとして、成功している。
- (2) これに対し、米国は、それに遅れを取ったので、PM (Project Management) の世界で、世界標準とその、イニシャティブ (世界のリーダーシップ) を確立しようとして、PMI (Project Management Institute) を設立し、いまや、PM における世界のリーダーシップ (イニシャティブ) を確立しつつある。
- (3) また、SE(System Engineering)の世界でも、米国、INCOSE が、世界のイニシャティブを、とろうとして動き出している。

### 2. 提案事項 (日本の産業に関係する行政機関、関連する組織、企業に対する提案)

- (1) 以上を踏まえると、日本が持っている、コスト・イニシャティブのノウハウのもとデータベースとその育成、成長を、欧米に引き渡す、事態は避けねばならない。  
幸い、本提案に添付している会合の記録に示すような、会合が EU であったが、その動きは、日比野弘勝氏の判断で、中止されている。
- (2) 本文書は、ここに、そのときの、記録を、日比野弘勝氏の許可を得て、日本の、関係省庁にお知らせできるのは、次のような狙いを持っているものです。
- (3) この提案の元になる、日比野弘勝氏、「詳細前提条件つき標準工数 (通減の底工数) のデータベースとそれによる見積比較シミュレーションシステム」は、日本の、産業の底辺を作ってきた、現場の職人の魂の入ったコスト、品質の入った製造技術のノウハウの塊である。
- (4) この、「詳細前提条件つき標準工数 (通減の底工数) のデータベースとそれによる見積システム」の解説は、<http://dtcn-wisdom.jp/J-personal%20use/hibino-costtable-no%20gouritekina-tukaikata.pdf> で、見ることができる。
- (5) この詳細前提条件つき工数のデータベースこそが、世代交代の、現場の職人のノウハウを伝えることのできる電子化による貴重なツールとデータといえる。そして今(2007年現在)多量のベテラン職人が停年になり、世代交代が始まるうとしている時期においては、決して消してはならない、考え方とデータであり、その維持と育成の方向を日本の産業社会に組込んでおかねばならない、時代の接点に来ています。考案者、データベースの所有者の日比野弘勝氏は、現在 65 歳であり死ぬ前に、世界規模で、日本にこのノウハウと維持の体制を残して、この世を去りたいと望んでおられます。
- (6) 従って、ISO9000 や、PMのように、外国にイニシャティブを奪われるような事態を、日本国の国民、産業は、一致団結して、日本の優れた、「コスト・品質の技術」を世界のリーダーシップ (イニシャティブ) とり、継承、世界に貢献する流れを創り出すことは、焦眉に急を要する日本の課せられたミッションと考えます。
- (7) 提案の要点は、その維持、育成をする組織を、日本で作りましょうという提案です。

### 3. 提案の効果

- (1) 日本が、ISO9000 や PM のイニシャティブを、欧米に取られたので、日本でターゲット・コスト・イニシャティブを取れるようになり、世界に貢献しながら、日本のノウハウを守ることができるようになります。

### 4. 提案を実現するための必要条件

- (1) いずれかの組織が、その中心となって、動き出せるようにするため、官民合同での、有志による懇談会をスタートさせ、議事録を取って、具体化のきっかけを作る。(とりあえずの懇談会事務局は、江崎通彦、日比野弘勝がなってもよい)



EADS Deutschland GmbH - 81663 Munich - Germany

EADS Deutschland GmbH  
Military Aircraft

Mr. Kurt K. Niebuhr  
AlphaBrain Corp.  
Teiken Bldg. 6 Fl  
Takanawa 2-17-13  
Minato-ku, Tokyo, 108-0074  
Japan

Dr.-Ing. Chr. Boiler

++49-89-607-27049

04.10.00

++49-89-607-37200

**Drawings of Samples**

Dear Kurt,

Please find enclosed a set of drawings, as discussed last Monday. Please view them and let me know, which of the components you consider feasible and useful to be cost optimised in a first approach.

All information provided to you here still falls under the confidentiality agreement established in 1999.

I am looking forward to your reply

Sincerely

I.V. Chr. Boiler

DASA (K2~)  
CASA (2012)  
I70210~I (7722)

EADS Deutschland GmbH  
Phone: +49 (0) 89. 6 07-0, Fax: +49 (0) 89. 6 07-2 64 81  
Chairman of the Supervisory Board: Dr. rer. pol. Manfred Bischoff  
Management Board: Rainer Herrlich, Chairman; Reinhard Heuser  
Registered Office: Munich  
Registry Court: Munich District Court HRB 167 648  
VAT Reg. No. DE167015661  
Bayrische Landesbank Head Office, Munich, Acc. No. 34 070, Sort Code 700 530 00  
Hypo- und Vereinsbank AG, Munich, Acc. No. 200 766, Sort Code 700 202 70  
Deutsche Bank AG, Munich, Acc. No. 1 801 158, Sort Code 700 700 10  
Dresdner Bank AG, Munich, Acc. No. 301 386 800, Sort Code 700 800 00  
Commerzbank AG, Munich, Acc. No. 2 166 320, Sort Code 700 400 41  
Parcels and goods delivery to:  
Incoming Goods, Bldg. 6.1, Ludwig-Bölkow-Allee, 85521 Ottobrunn/Gemany

# Minutes of Meeting



DaimlerChrysler Aerospace

Militärflugzeuge

von: Dr. Boller/hg  
 Abt.:MT2  
 Ort: OTN 74N, 338  
 Tel.: (089) 607-27049  
 Fax: (089) 607-37200  
 Ref.: 123/99  
 Dat.: 8.03.99

**Topic:** Target Costing Follow-up Initiatives  
**Date:** February, 22<sup>nd</sup> 1999  
**Location:** Dasa, Ottobrunn  
**Participants:** Mr. Dr. Schmidt DaimlerChrysler R&T,  
 Mr. Dr. Kraus, Dasa/MTU München  
 Mr. Demuß, WBK Uni Karlsruhe  
 Mr. Dr. Baumgartner, WBK Uni Karlsruhe  
 Mr. Steinke, AlphaBrain Corp.  
 Mr. Niebuhr, AlphaBrain, Corp.  
 Mr. Möller, ZF Friedrichshafen  
 Mr. Dr. Boller, Dasa M Ottobrunn  
**Apologies:** Mr. Dr. Niemand, Horvath & Partner

## ***Background***

The purpose of the meeting was to find a way forward from some previous target costing (TC) projects performed within DaimlerChrysler. The one of the projects was entitled 'Vision TC' and mainly included a survey of TC understanding and activities of the different business units of former Daimler-Benz. In cooperation with WBK of Karlsruhe University a representative from marketing, development, production and controlling of each business unit was interviewed. The result of these interviews regarding future actions can be summarised as follows:

- Better communication and know-how transfer,
- Clearer and more detailed cost information,
- Better implementation of procedures,
- Methodology with scientific background,
- Widely accepted generalised tool,
- Better commitment to targets.

The other project was entitled 'Benchmark TC' and was performed in cooperation with the group around Prof. Horváth from Stuttgart University. Work consisted of participation in the

von: Dr. Boller/hg  
 Ref.: 123/99  
 Dat.: 8.03.99  
 -2-

'TC Best Practice Study' performed by CAM-I in the USA and establishing the contacts and understanding the tools of AlphaBrain.

Participants of the meeting were chosen as a result from the above mentioned two projects.

The participants generally expressed the interest to see some future TC initiative either in Germany or in Europe being established, which provides and updates scientific background, builds up a common understanding and logic as far as possible, and transfers this into computation tools allowing to support the individual TC-process.

Dr. Schmidt suggested that establishing such an initiative would be best done through the EU-funded IIM (Integration in Manufacturing) Program where a call for proposals will come out soon (possibly mid March '99) with a deadline around mid June '99. The program allows to start with a core working group and to establish an open user group. Non-EU organisations are also allowed to participate. The regulations for setting up a project are as usual: one strong European partner added by partners from further 2 to 3 nations. EU is funding 50% of the total cost of the industrial partners (including consultancies) and 100% of the marginal cost of the University partners. A short pre-proposal can be submitted to the EU in advance, allowing to roughly determine the chances of success. This has then to be followed by a good proposal. Dr. Schmidt expressed his support regarding logistics and interference with the EU authorities.

#### ***Tools used by the Participants***

Mr. Möller uses the Kick-System at ZF which has been developed by Prof.s Fischer and Koch from the University of Paderborn. He reduced the Kick-system to ZF needs which has been called 'Kick Light'. Kick is basically a shell with algorithms, which needs to be fed with data specific to the respective organisation. ZF has also recently introduced activity based costing.

MTU Munich recently introduced PRICE H for cost estimation. Resulting from the cooperation with Pratt & Whitney they are under way to introduce a tool called Cost Advantage which has been developed by Cognition Corp. and can be used in combination with CATIA.

WBK from Karlsruhe University has been mainly involved in developing PICANT (Process Integrated Cost Analysis Tool). Initial development was performed under a EU-funded BRITE-EURAM contract in cooperation with Dasa Military Aircraft, CASA, Fokker, Agusta, Dasa Dornier and Debis. It has been designed as a tool to support product design in combination with CAD. Similar to Kick PICANT is a shell, allowing to determine cost estimating relationships after the related Oracle based data base. This data base has again to be



von: Dr. Boller/hg  
 Ref: 123/99  
 Dat.: 8.03.99  
 -3-

filled with data. Additionally WBK is developing a code for life-cycle-costing entitled LICCOS.

Dasa Military Aircraft is using conventional cost estimation as well as PRICE H. PICANT has only been used during the BRITE-EURAM program mentioned before, due to lack of sufficient data.

AlphaBrain has been collecting cost data for more than 20 years from over 150 Japanese companies. The databases are related to machining of components made of various kinds of metallic and polymeric materials. The related tools, Alpha-7 and Alpha Cost Design resulted 'by accident'. Alpha-7 allows to perform standard calculations and best practice benchmarks while Alpha Cost Design allows to perform cost estimations during the design phase of a component. AlphaBrain tools do not allow to account for assembly so far.

### ***Discussion***

During the following discussion the participants came to the conclusion that they would like to continue the TC initiative having been launched. This further initiative should be focussed on:

- Tools for TC including activity based costing,
- Inclusion of the extended enterprise (suppliers),
- Consider problems with implementing tools as well as TC in general,
- Customer/applicants needs regarding TC supporting tools,
- Databases with raw data on machining, assembly, overheads (for activity based costing) and reverse engineering as well as the required raw data acquisition infrastructure,
- Models and algorithms for determining CERs (Cost Estimating Relationships) and cost drivers,
- Decision making support,
- Integration of TC tools into the development process.

Requirements regarding a tool to be developed includes:

- Stringency with the whole life cycle process,
- Inclusion of user needs as much as possible,
- Classification of intellectual property issues,
- Selection of database system(s) to be considered.

To obtain a clearer view of the tools being actually considered by the partners in a TC process, Dr. Boller will prepare a table which the participants will be asked to fill out.

von: Dr. Boller/hg  
Ref: 123/99  
Dat: 8.03.99  
-4-

### ***Conclusion***

The participants decided to go for submitting a proposal within the EU-funded IIM program. This however requires international participation. The following partners have been proposed to contact the following companies:

von: Dr. Boller/hg  
 Ref: 123/99  
 Dat.: 8.03.99  
 -5-

Partner	Company to contact	Country
Dasa M (Dr. Boller)	CASA	Spain
Horváth & Partner (Dr. Niemand)	Volvo Automotive	Sweden
MTU Munich, (Dr. Kraus)	Volvo Flygmotor	Sweden
Horváth & Partner, (Dr. Niemand)	Magneti Marelli	Italy

AlphaBrain will possibly open its European daughter company according to Dutch law and could thus act as a Dutch partner. To avoid overstress of complexity in management the participants decided not to increase the number of partners. Further parties being interested should be handled through an open user group.

The individuals mentioned in the table above will contact the respective companies. To update the representatives of these companies, the minutes of the meeting of February 22<sup>nd</sup>, 1999 as described here can be circulated through these individuals.

#### Action by Mid March

All participants agreed to participate in submitting a proposal for the EU.

#### Next Meeting

A kick-off meeting for proposal submission has been decided for:

April, 29<sup>th</sup> and 30<sup>th</sup> 1999  
 To be held at Dasa in Ottobrunn/Munich.

A separate invitation will be circulated to the partners.

Dr. Boller