

戦略的コストマネジメント！ 成功へのロードマップ

「コストマネジメント」は経営の普遍的なテーマであり、誰もが真摯に取り組んでいます。しかし、短絡的なコストカットではモチベーションダウンや優位性を損なうリスクも高く、必ずしも期待通りの成果が出ていないのが実情です。どのコストをどうカットすれば成果が出るのか、具体的な手順を明らかにします。

どのコストを カットするのか!?

本稿を読み進める前に、図1〜3に、コストに関する基礎情報をまとめましたのでご覧ください。
多くのビジネスパーソンがコストの全体像を把握していないのが実状かと思われます。これを契機に、管理対象コストとしての認識を新たにしてください。
なお、関心の高い人件費に関しては後述します。

着手前に3つのことを 明らかにしておく

● 目的の適切性と目標の妥当性

コストカットの効果実感が乏しいのであれば、目的や目標の検証が必要です。

その目的は「いかなる経営環境下でも、計画利益を創出できる強靱な経営体質を確立すること」にあり、これが浸透しているかは売上高、コスト、利益の相関認識を社員に聞けばわかります。

「売上高ー利益＝コスト」
であれば大丈夫ですが、

「売上高ーコスト＝利益」

であれば、目的が見失われた画餅に堕ちている可能性大です。今一度、トップ自ら目的を周知徹底することが急務です。

また、ひとりでコストカットと言っても様々なレベルがあります。

・水道・光熱費や用紙の節約等が中心のバックオフィスの経費削減レベル

・DX（デジタルトランスフォーメーション）を経て新たなビジネスモデルへと進化を遂げ、そ

のコストマネジメントシステムが他社のお手本となる優位性創出レベル

この2つは全くの別物です。

目標レベルが自社の戦略レベルに相応しいかどうか再確認し、適正化してください。

● スコープ（対象・範囲と期間）

外注費はともかく、間接材コストは想像以上に品目数が多いこともあり、漏れや抜けがなく全体を把握するまでに若干の期間が必要ですが、原則数カ月から半年程度で結果を出します。

● アプローチ方針

サプライヤーにとつて最も効果的なアプローチが何かを見極めるため、6つのいずれか、もしくは組み合わせで交渉に臨みます。

①アグリゲーション…「散発少量」から「一括大量」発注への切替え、抱き合わせ購入、共同購入

②パートナーシップ…馴れ合い、惰性、悪しき慣習を排除し、共存共栄の協働関係へと進化

図1 全産業従業員規模別コスト構造 (%)

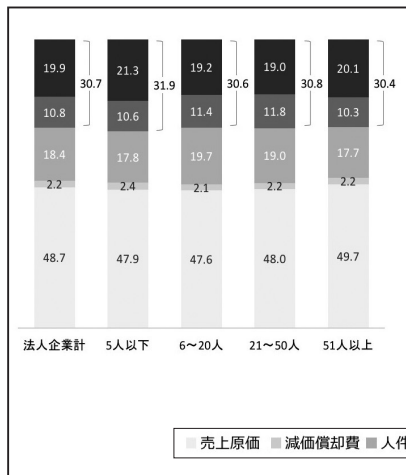


図2 産業別コスト構造 (%)

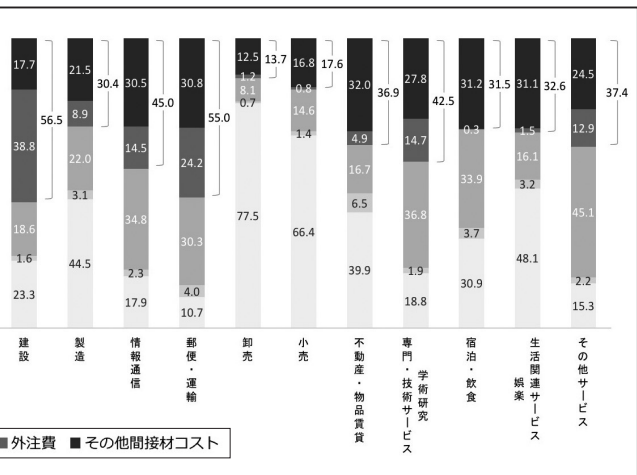


図1補足：中小企業実態基本調査（令和元年度）によると、コストは売上原価、減価償却費、人件費、外注費、間接材コストで構成されており、全産業とも従業員規模を問わず「外注費と間接材コスト」の合計が人件費の1.55～1.8倍を占めることがわかります。
 図2補足：産業別でも、人がビジネスのコアを占める産業以外では同様の傾向です。売上原価、減価償却費、人件費は既に管理が徹底されていて削減の余地はあまりなく、無理に絞ると悪影響があることから、本稿では検討対象外とし、インパクトが大きい「外注費と間接材コスト」に斬り込みます。

図3 外注費の例（間接材）

ビジネスプロセス	費目例
研究開発	検査機器、試薬、実験機器、理化学機器等
設備	工場設備、無停電電源、ダクト、タンク、工事、メンテナンス等
MRO	部品、パッケージ、工場消耗品、産業ガス、金型等
セキュリティ	施錠システム、警報システム等
マーケティング	印刷物、販促物、店舗・什器、広告宣伝、MICE、企画制作、アフィリエイト、リサーチ等
ロジスティクス	フォークリフト、コンベア、3PL、国内外発送、倉庫等
IT&通信	PC、サーバー、MFD、携帯・スマホ、タブレット、ITコンサルティング、開発、保守、ライセンス等
事務機器・消耗品	文房具、印刷用紙、カートリッジ、ドラム、トナー等
総務・施設	家具、書籍、新聞、名刺、施設管理、清掃、警備、引越、不動産・工事等
人事	学習書籍、HRO、リクルーティング、福利厚生、保険、人的資本開発等
ユーティリティ	電気、ガス、水道等
専門技能サービス	コンサルティング、PM、監査、一般・技術派遣等
法務	弁護士、司法書士、行政書士、会計士、税理士、社労士等
旅費	ホテル、エアライン、代理店業務等
会費	メンバーシップ、展示会等参加費、協賛金、スポンサー等
工事	鉄鋼、ブロック、フローリング、断熱材等
車両	社用車、トラック、バス、トレーラー等

図3補足：外注費は、親会社など交渉余地が皆無な相手以外を対象とします。間接材コストは、バックオフィス、研究開発、製造、マーケティング、営業・販売、IT、物流、顧客サービス部門なども含めたあらゆるビジネスプロセスに散在します。

- ③リプライシング・原価推計、構成要素分解、市場価格調査などによる取引価格の適正化
 - ④ベンチマーキング・取引価格と市場価格の乖離原因の明確化、定量化
 - ⑤BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）…あるべき業務プロセスへの製品・サービスごとの抜本的な改革
 - ⑥スペックチェンジ・製品・サービスの価値を毀損しない範囲内での規格・品質の変更
- 自社のコスト削減額はもちろん、サプライヤーの見込売上増加分も具体的に提示できるようシミュレートした上で交渉ロジックを練り上げてください。
- コストカット方法を具体的に決める**
- データ精査、ターゲットの決定
 図3を参考に「外注費・間接材コスト一覧表」を作成し、定量化をして、発注担当者に協力を仰ぎ精査します。

外注費には高度専門性や社内対応が不能で調査が難航するものもありますが、交渉余地がゼロの先や唯一無二の外注先でない限り、すべて精査します。

間接材コストの精査は、販売費及び一般管理費の品目に注目しますが、製造原価として算定しがちな補助材料費、工場消耗品費、消耗工具器具備品費も間接材なので必ず計上してください。

効率的な実務の遂行には、間接材コスト管理用ソフトウェアの活用を推奨します。

●削減方法の明確化

①品目特性の把握

タイプ、ベンチマーク、取引形態、サプライヤーの競争環境という切り口から品目特性を明らかにします。

例えば、固定費型なら変動費化、変動費型なら数量削減、取引価格と市場価格・競合価格との対比、高くつくスポット取引なら定額使い放題、サプライヤーの競合はどこで品目ごとの戦況はどうかなどをつぶさに把握します。

②対象別アプローチ方法の策定

1 サプライヤー・パートナー

ベンチマーキングや原価推計、発注方法の見直しなどを、品目特性に合わせて織り交ぜた値下げロジックを構築します。相手は予め値引き防止策を用意しているのが当然です。

相手のビジネスモデル、競争環境、コスト構造などからウィークポイントを探し出して幾つかのカードを用意しつつ、要求を強いるのではなく、共存共栄を図るパートナーとしての付き合いを強く望むことを伝えることが重要です。

また、購買頻度に合わせネゴシエーション頻度も改めます。常に市場最低価格をリサーチし、スポット取引ならその都度、定期購買なら四半期に一度は機会を設けることで相手に適度な緊張感を持たせ、好条件を引き出せる機会を伺います。

2 社内・系列・グループ企業

近い相手ほど既得権益や聖域に斬り込むことになり、交渉を頑なに拒まれることもあります。

変わることへの心理的抵抗もあります

が、相手が気にする点はサービスマネジメントの質と量が今より良くなるかであり、関連業務プロセスの見直しや利便性向上などを丁寧に説いた上で、抵抗感を和らげる思慮も併せて伝え、理解と安心と協力を得ます。

経営トップの御旗を戴き、当該コストの必要性、費用対効果、代替品との置換など、事実ベースでロジカルに話し、粘り強く折衝してください。

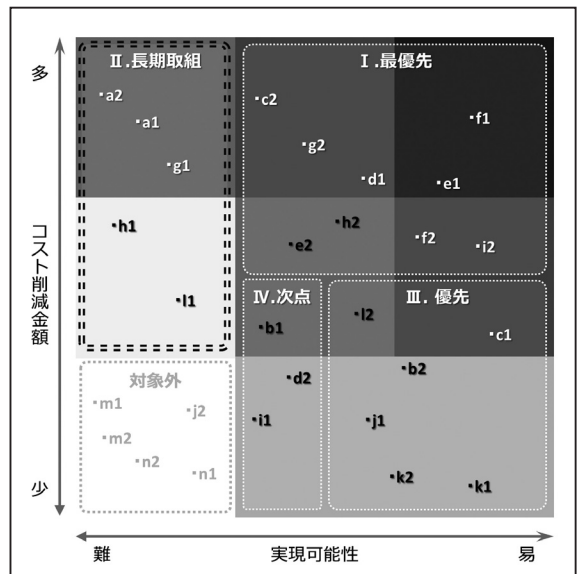
結果、代替品との置換など、事実ベースでロジカルに話し、粘り強く折衝してください。

③優先順位の決定

図4のプライオリティ・マトリクスで決定し「I・II・III・IV」の順に取り組み、定量的、客観的に判断することに留意します。

課題は「II長期取組」で、サプライチェーンの抜本的な見直しなど、戦略策定レベルまで遡って取り組む必要があるテーマほど後回

図4 プライオリティ・マトリクスのプロット例



しは禁物で、早期から計画的に取り組めます。

また、客観性にこだわり重要取引先や社内との関係を損なうことで断行するのは無意味ですから、許容コストを予め算定して総合的に判断し、実効性の高い優先順位を確定します。

人件費の取り扱いはどうして

人件費削減は戦略的な最適化を

通じて実現するのが鉄則ですが、それ以前に、以下の5つのフェーズを検討しておきます。いずれも本質的な検討が必須で、このプロセスを経ずして拙速な削減を行うと痛い目に遭います。

①正規・非正規など、雇用契約別人材ポर्टフォリオの現状分析
②AI、RPA、業務委託、社外パートナーなどのAR労働力の活用方針の策定

③時短、休業、複業・副業、リモートワーカーなど、働き方の多様化に伴う要員計画の見直し

④成長戦略の実現に資するあるべき人材ポर्टフォリオの策定

⑤業務・職務の再定義と制度改革による新ビープルマネジメント基盤の確立

これらの検討後「労働分配率」「構成要素」「配分比率」「新要員計画」「ベア・昇降給」「成果配分方法」の6つのアプローチで、最適化を通じた削減を図ります。誌面の都合上アウトラインの提示に留めましたので、詳細は別途お問い合わせください。

コストカットの仕組み化

取り組みを一過性のもので終わらせることなく、培った知見を定着させることで初めてコストマネジメント体制を構築できます。実施項目、実施頻度などを品目ごとにまとめ、モニタリング方法も決定します。

●ベンチマーキングに基づくKPIの設定

トップ企業や競合の決算報告書を踏まえて、実効的なKPI（重要業績評価指標）を設定します。

●スキルアップ・トレーニング

ネゴシエーション・スキルの強化、高度化、共有化は不可欠になります。

データ解析、アプローチ方法、ロジック構築、駆け引きなどの知見を次世代に引き継ぎ、担当者が誰に変わっても同じレベルでネゴシエートできるように、定期的にトレーニングをしてください。

●コストマネジメント体制の確立

実効面を考慮して経営管理機能に

モニタリング機能を統合します。内部監査対象への追加、品質管理検査対象への組み込み、調査部門による市場価格リサーチ、IT部門における関連情報データベース化などが必要です。

各データをリアルタイムで把握できるダッシュボードを作成し、経営企画部門等が全体像をウォッチできる体制を確立することができれば、戦略的なコストマネジメント体制が完成します（図5）。

図5 コストマネジメント体制確立までのロードマップ

