

## IT投資の最適化

～活きたIT投資に向けて～

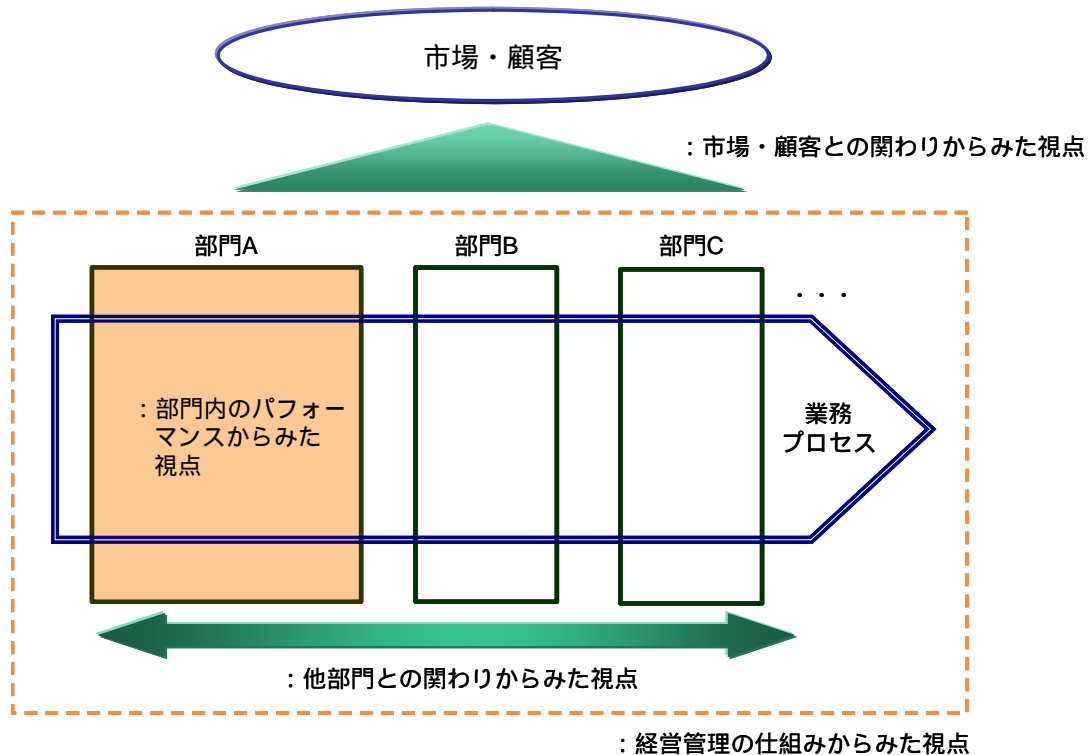
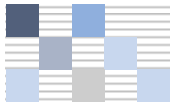
### 第6回:業務コストの適正化施策 前編

前回の Newsletter (第5回:IT投資マネジメント事例)では、IT投資マネジメントを具体的に実施した事例をご紹介いたしました。今回の Newsletter (第6回)では、前回に引き続きIT投資マネジメントを実施した具体的な事例として、特に業務コストの改革に成功した企業の事例をご紹介いたします。ITは導入したが業務改革には至らなかった、ITを入れ替えただけに終わってしまった、導入後の運用・保守コストが予想以上に多大にかかってしまっているなど、ITは稼働したが結果的にIT投資コストを回収できないままの企業が大変多く見受けられます。IT導入による業務コストの適正化について具体的な施策をご紹介しますので、今後のIT投資や既存ITの見直しに活用いただければと思います。

#### 【コスト改革の成果】

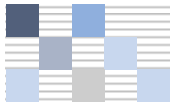
ある受注型の製造会社A社は、企業の抜本的なコスト改革により、経常利益率を倍増、在庫(棚卸資産)を半減、債権回収期間を3分の1にし、その結果、ROAを倍に、株価を3倍にすることに成功しました。また、プロセス型の製造会社B社は、2期連続当期赤字を黒字に転換し、在庫も半減、ROAを3倍に、株価を2倍にすることに成功しています。これらの企業はどのようにして業務コスト改革に成功したのでしょうか？

まず、IT導入において、必ず行うべき作業として、業務上の色々な問題点を対象となる業務の中から抽出します。この際、通常行われるのが下図の視点①:1部門の業務だけを範囲として問題点を抽出するやり方です。このやり方では、詳細な業務上の問題は抽出されますが、視点②他部門とのかかわり、③顧客の視点、④経営管理の視点から見た業務上の大きな問題点は抽出されません。このまま、ITを導入しても、小さな業務改善しかなされないのは自明の論理です。CDIソリューションズでは、いかなるIT導入でも必ず下図の全ての視点で問題点を把握します。



その結果、抽出された業務上の問題点として

- 営業活動は、従来の基幹商品と既存大手ユーザーに偏っており、新製品を売り込めない。新規顧客を開拓できない
- 営業スタイルは、コストを度外視した「取れるものは取る」営業姿勢(低価格、短納期でも)に変わってしまった
- 生産効率は、製品バリエーションに従来の固定的な生産体制で対応しているため、年々悪化している
- 生産管理では、進捗管理・原価管理などの生産コントロールが、製品バリエーションに十分対応できていない
- 工場の組織体制が多層化・細分化され過ぎ、閉鎖的な組織運営になっている
- 技術開発の人員は多いが、最近は見える結果が出ていない
- 部門間の連携として、特に生産・販売間の連携が悪い。生産・設計部門間や工場内の連携も不足している
- 人事制度では、従来の年功序列型賃金や教育制度の不備など、抜本的・早急な対応が必要である



皆様の会社では、上記の問題点のうち、幾つかは(あるいは、全てでしょうか)当てはまるポイントではないかと思いますが、今回は、これらの問題点に真正面から取り組み、大きなコスト改革に成功した事例をコンサルテーションの中身も含めてご紹介いたします。

### 【ワンセット改革の必要性】

個別のコスト改革の要諦を論じる前に、まず、改革に必要な要件を考察しましょう。CDIソリューションズがご支援させていただくコスト改革は、単体の課題解決ではなく、一連の関係性のある課題をワンセット改革で実践することにより、大きな成果を出すことが可能になります。ワンセット改革とは、①戦略の見直し、再認識、共有化 ②業務プロセスそのものの改革 ③組織改革 ④人事改革 ⑤情報システム改革 の視点から戦い方・・・戦略と、戦う体制・・・事業体を同時に(=ワンセットで)再検討し、実践する事を意味しています。

まず、今回は個別業務の問題点とコスト改革のポイントを、我々の経験から特に重要と思われる購買、需給調整について順を追って論じてみたいと思います。営業・マーケティングに関してのポイントは次回(第7回)の Newsletter で述べさせていただきます。

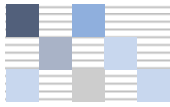
### 【購買業務の改革 ～脱・業者叩き型コストダウン】

メーカーを取り巻く環境として、多様化する顧客ニーズときめ細かな対応による多品種少量生産の傾向がますます激しくなっております。原材料や部品点数の増大化の中で、「相見積もりによる価格交渉」「仕入先との個別交渉」のような手法ではいずれコストダウンの限界がやってきます。

継続的なコストダウンの第1歩として、集中購買のあり方とITによる情報の共有化を見直すべきです。集中購買見直しの第1の着眼点は、「いかに購買ロットをまとめるか?」です。

「部材」の視点で見ると、汎用部材だけでなく個別仕様の部材についても購買部門が設計部門に働きかけ、発注仕様の内容をしっかりと把握することにより、同様な材料と工法で作られる複数の加工部品をまとめて仕入先と価格交渉を行うことは可能です。また、「組織」の視点でも調達拠点内⇒自社内⇒関連企業⇒グローバル関連企業⇒協力企業といった順番で集中購買の可能性は拡大できます。ITによる情報共有の仕組みと組織横断的なロットまとめ推進の体制・組織を再構築することにより集中購買が実施できます。

第2の着眼点は、「仕入先の絞込みは十分か?」です。仕入先の評価と認定制度が機能して



いない原因は大きく2つあり、1つ目は、「特注品の存在」「部材標準化の遅れ」です。設計部門はより良い性能・品質を追求するあまり、ついつい以前使った部品とは違う特殊な仕様の部品を設計しがちです。2つ目は「過去のしがらみ」です。「自社のOBが出向している」、「販売で世話になっているからこの商社から仕入れたい」など、さまざまなしがらみを断ち切るためには経営トップのコミットにより、仕入先全てをいったん白紙に戻し、ITによる仕入先実績による企業評価を徹底して行うことが不可欠です。

第3の着眼点は、「既存の製品点数は適切か？」です。この取り組みは、製品の多品種少量化の動きを食い止め、製品数を削減し、購買品目の数を抑え購入量をまとめるアプローチで、営業の意識改革と購買部門の積極的かつ継続的な働きかけが必要となります。全盛期を過ぎて受注量が減ってきている商品は勇気を持って終売し、代替商品への移行を積極的に行うことにより、製品数を減らすことが可能になります。

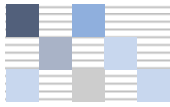
継続的コストダウンの次の施策として、仕入先との協業による購買業務効率化の取り組みについてご説明します。ITの進化により伝達可能な情報量が増大し、その単位あたりのコストも激減しているため、仕入先とEDI (Electronic Data Interchange 電子データ交換) で接続することにより、情報交換の効率化、コスト削減や見積書、図面、購入仕様書、生産計画書などのペーパーレス化を狙う取り組みも盛んになっています。

### 【需要予測の制度化 ～サプライチェーンマネジメントの実装】

市場の需要を予測し、その結果を販売計画、在庫計画、生産計画、物流計画、開発計画に結びつけ、精度の高い需要予測と計画を連動させることによる効果は絶大で、製品、半製品、原材料の在庫を減らし、その結果、キャッシュフローの改善、在庫金利の抑制、保管費用などの物流コストの削減、製造原価の低減、廃棄ロスの削減を実現します。

消費財業界では、品目数は増大傾向にあり多品種少量の生産・販売への動きは進んでいます。コンビニエンスストア向けの新商品では平均で3か月を割ることも珍しくなく、短い場合は2週間でカットされます。これらの商品は確かに需要予測の不確実性は増していますが、一方では定番品と呼ばれるロングセラー商品が存在するのも事実です。この2極化する商品群を同じ土俵で議論すること自体に無理があり、これらを混同して計画化するが故に販売計画の精度が低下し、生産計画変更や欠品、横持ち物流を増加させてしまうのです。これらの問題点に対してCDIソリューションズでは、「市場適応型事業体制・・・不確実性を前提とした会社の業務・経営形態を柔軟に対応させる形態」による事業運営を提案しています。

市場適応型事業体制では、まず取り扱っている商品の過去の販売、生産、在庫実績などのデータをITにより詳細に分析し、高い予測精度を保てる商品を選別します。これらの商品

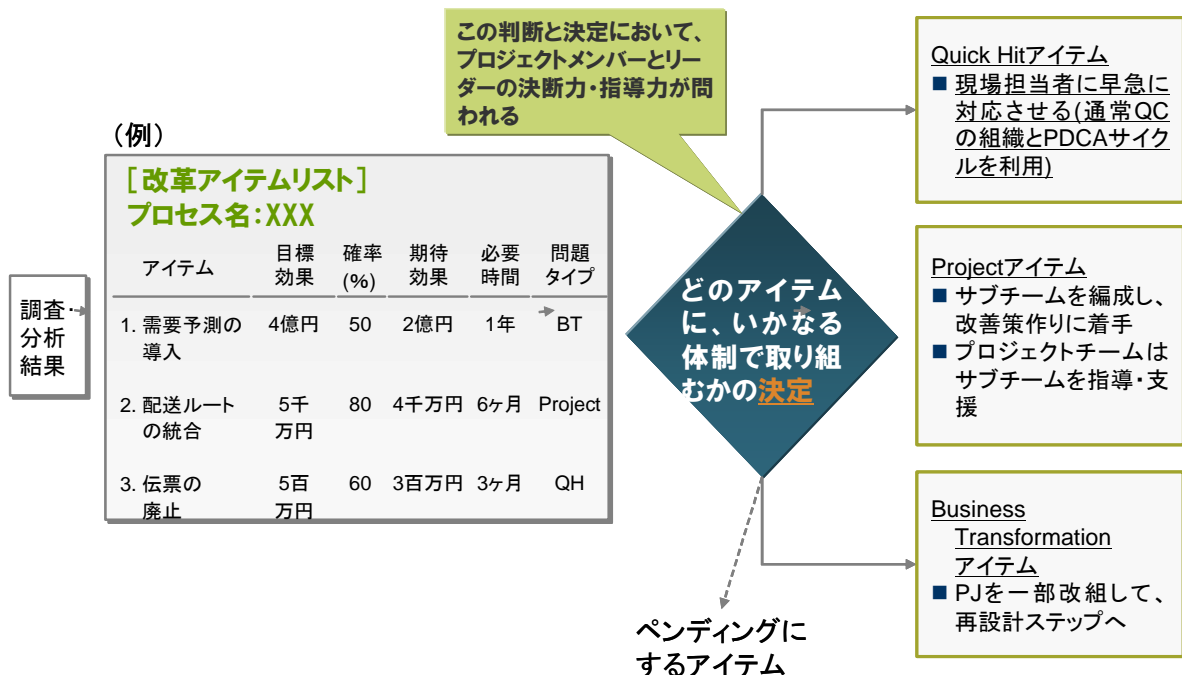


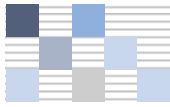
群については、過去の実績などから販売計画を立案し、それに基づき在庫、生産計画を立案することにより、かなり精度の高い計画作りが可能になります。

一方で、新製品や流行に左右される商品など需要予測の不確実な商品については、そもそも正確な計画を立案することを前提にしません。直近の市場末端での売れ筋データに基づき、販売計画とそれに連動する在庫、生産、物流、開発計画を素早く調整し、それぞれが柔軟に対応することが成功の鍵となります。

【改革アイテムの投資効果見積もりと優先順位付け】

このような検討を経ていく過程で、それぞれの改革テーマに沿って、多数の解決策が生まれてまいります。コスト削減が実現しない問題として、改革アイテム、解決策は導出されたが、実現には至らなかったことが挙げられます。次に行うべき作業として、これらのアイテム、それぞれについて、必要投資額、効果、必要期間、導入体制を明確に定めて、導入可能性と必要性を一覧表を見ながら、優先順位を付けることが求められます。下図のような一覧表ができれば、優先順位付けには多くの工数を要しません。この改革アイテムリストをチームメンバーで共有化できれば、何から手を付けるべきか明確な判断がなされ、次のステップが動き出します。





【コスト削減目標の設定と管理】

最終的に、コスト改革を実践するには、もうひとつのきわめて重要な作業をする必要があります。改革アイテムリストには投資効果が算定され、優先順位が付けられますが、その投資額と効果は、期間全体の総額で記載されます。この投資額と効果をより現実的な可能性として見積もるために、大きくは「ヒトコスト」と「モノコスト」に分けます。

「ヒトコスト」とは、コストが人の経費・・・たとえば、社員人件費、外注派遣費など・・・にかかるコストです。業務改革による人の効率化に対応するアイテムです。実際にこのコストを現実化するには、人(社員)そのものが削減される必要があります、きわめて困難な改革アイテムになります。そのため、現実的な効果算定では、実現可能性を低めに見積もり、経年にブレークダウンしていきます。(下表参照)

一方、「モノコスト」は、物に関わる費用・・・たとえば、在庫コスト、物流費、資材・現材料購買費など・・・です。このコストは、「ヒトコスト」に比べれば、現実化しやすいコストですので、コスト改革の当初はこの「モノコスト」を中心に改革を実現させることになります。

効果実現の範囲 / 達成度の5つのパターン

パターン	“モノ”コスト	“ヒト”コスト
A	50%達成	(無し)
B	50%達成	30%達成
C	70%達成	50%達成
D	100%達成	100%達成
S	経営改革効果 100%達成	

【“モノ”コスト】

- ①在庫廃棄損 / ②在庫削減
- ⑤購買 / ⑤外注 / ⑩物流コスト
- ③生産計精度向上

コスト効率化  
(外部コストのため、“ヒト”コストよりも実現可能性が高い。)

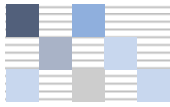
【“ヒト”コスト】

- ④営業事務 / ⑦生産工数
- ⑧外注促進 / ⑨間接業務

業務量削減効果  
(実際に人員削減されない限り、効果は実現しない。)

このようなコスト改革アイテムを、実現可能性により達成率を判断し、経年にブレークダウンすることにより、毎年のコスト削減額が設定され、それらは同時にプロジェクトの達成目標になります。プロジェクトは、このコスト削減額を重要な目標 (KPI : Key Performance Indicator) として管理することにより、当初狙っていた効果が達成できているのか？ 具体的にはどのアイテムの達成率がいいのか、悪いのか？ が明確になるため、その後の打ち手を具体的に判断し、実施することが可能になります。このコスト削減の KPI 設定によるマネジメントが、投資効果を実現する重要なポイントです。





内容		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	【年度】
(単位：億円)		(本格稼働)	(+1)	(+2)	(+3)	(+4)	(+5)	(+6)	(+7)	(+8)	【稼働後経過年数】
投資	● ERP導入費用（5年リース）	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	1.0	1.0	1.0	1.0	
	● 保守費（HW/DB/ERPパッケージ）	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	
	必要投資額合計	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	2.5	2.5	2.5	2.5	
効果	① 在庫廃棄損の削減		0.3	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
	② 在庫削減による効果		0.2	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	
	③ 生産計画精度向上による効果		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
	④ 営業事務工数削減		1.0	1.4	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	
	⑤ 購買コストの削減		2.6	3.7	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	
	⑥ 外注コストの削減		1.1	1.6	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	
	⑦ 生産工数の削減		0.3	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
	⑧ 外注の促進		0.1	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	
	⑨ 間接業務の削減		5.6	7.9	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	
	⑩ 物流コストの削減		2.2	3.0	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	
期待効果合計			13.5	18.9	27.0	27.0	27.0	27.0	27.0	27.0	
投資回収期間	【パターンA：モノ(50%) + ヒト(なし)】										
	期待効果－投資（単年度）		▲1.3	▲0.0	1.9	1.9	4.0	4.0	4.0	4.0	2008年
	期待効果－投資（累積）	▲4.6	▲5.9	▲5.9	▲4.0	▲2.1	1.9	5.8	9.8	13.8	(本格稼働後5年)
	【パターンB：モノ(50%) + ヒト(30%)】										
	期待効果－投資（単年度）		0.8	2.9	6.1	6.1	8.2	8.2	8.2	8.2	2006年
	期待効果－投資（累積）	▲4.6	▲3.8	▲0.9	5.2	11.4	19.5	27.7	35.8	44.0	(本格稼働後3年)
	【パターンC：モノ(70%) + ヒト(50%)】										
	期待効果－投資（単年度）		3.5	6.7	11.5	11.5	13.5	13.5	13.5	13.5	2005年
	期待効果－投資（累積）	▲4.6	▲1.1	5.6	17.1	28.6	42.2	55.7	69.3	82.8	(本格稼働後2年)
	【パターンD：モノ(100%) + ヒト(100%)】										
期待効果－投資（単年度）		8.9	14.3	22.4	22.4	24.4	24.4	24.4	24.4	2004年	
期待効果－投資（累積）	▲4.6	4.4	18.7	41.1	63.4	87.9	112.3	136.7	161.2	(本格稼働後1年)	
【パターンS：経営改革効果100%】											
期待効果－投資（単年度）			41.3	61.0	61.0	63.1	63.1	63.1	63.1	63.1	2004年
期待効果－投資（累積）	▲4.6	23.7	65.0	126.0	187.1	250.1	313.2	376.2	439.3	(本格稼働後1年)	

以上、見てきましたように、冒頭の事例企業は、たまたま運良く成功した訳ではなく、どれ一つを取っても極めて大きくかつ困難なコスト改革課題を例外事項なく正面から取り組んだことが大きな成果につながったのだと思います。

今回は、業務コストの適正化・現実化のポイントを事例を交えて説明させていただきましたが、次回は、今回触れられなかった営業・マーケティングの事例、特に販促費といわれる販売経費についてのコスト適正化事例をご紹介します。

CDI ソリューションズ 代表取締役 島中 一浩（はたなか かずひろ）