



## IT投資の最適化

～活きたIT投資に向けて～

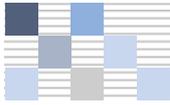
### 第7回：業務コストの適正化施策 後編

前回の Newsletter（第6回：業務コストの適正化施策 前編）では、IT投資マネジメントを実施した具体的な事例として、SCM（Supply Chain Management）の中でも我々の経験から特に重要と思われる、購買、需給調整において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した。今回の Newsletter（第7回）では、前回に引き続き「業務コストの適正化施策」と題して、販売経費管理の仕組みを構築し、営業改革に成功した企業の事例をご紹介したいと思います。本論に入る前に、一般的な販売経費の定義をご説明します。経費には、大きく3つのカテゴリがあり、1つ目は、販促費と呼ばれるスーパーなどの店頭で見かける「のぼり」や「POP」の類に使用する経費です。2つ目は、問屋などと交わされる取引基本条件などのリベートです。3つ目は、拡売費などと呼ばれる店頭の商品棚の確保、あるいは値引きの原資となる経費です。今回は、最も改善の余地が大きい拡売費を中心に、効果的な経費活用の事例をみてみましょう。

#### 【消費財メーカーを取り巻く環境】

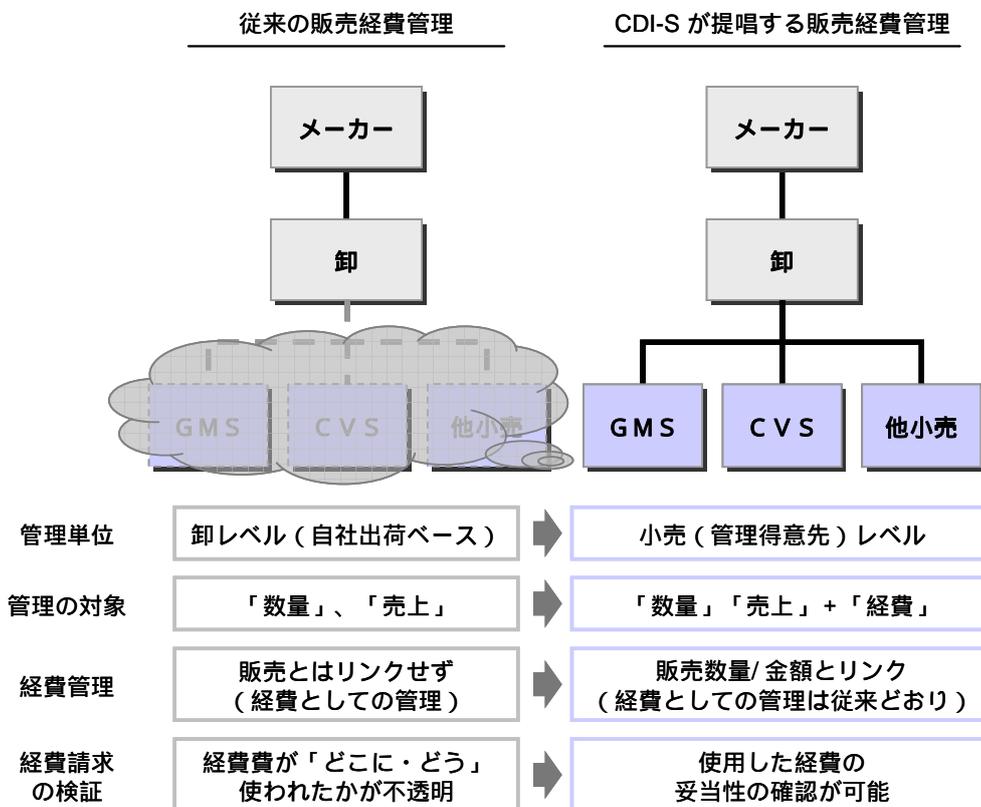
日本の多くの消費財メーカーは、バブル崩壊以降、市場の成熟化、流通の構造変化および競争激化という環境変化の波に翻弄されてきました。特に組織小売（GMS：大手スーパー CVS：コンビニエンス・ストアなど）の台頭とその再編の動きは目覚しく、巨大化した組織小売のバイイングパワーは益々増加しています。また、ディスカウントストアと呼ばれる業態も市民権を得ており、流通における主導権はより小売にシフトしてきています。メーカーは強大化する小売の要求と成熟化した市場の板ばさみにあい、拡売費を使った同業他社との値引き競争の泥沼にはまってしまうのが現状ではないでしょうか。

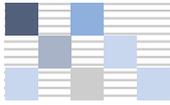
本来、メーカーは商品力で勝負するものです。それには、良い商品を開発することのみならず、商品を「育てる」ことが重要です。ところが、値引き競争は、商品の価値を下げ、寿命を短くしてしまいます。小売にとっても、安売りは販売単価を下げ、販売効率を悪化させてしまうことになってしまうのです。この泥沼から脱出するためには、メーカーの営業が「自社の商品はユニークで品質が良く適正価格の商品である」と自信を持って、拡売費への過度な依存をすることなく、商品力を適正に評価してもらえるように営業活動を実施することが鍵となります。



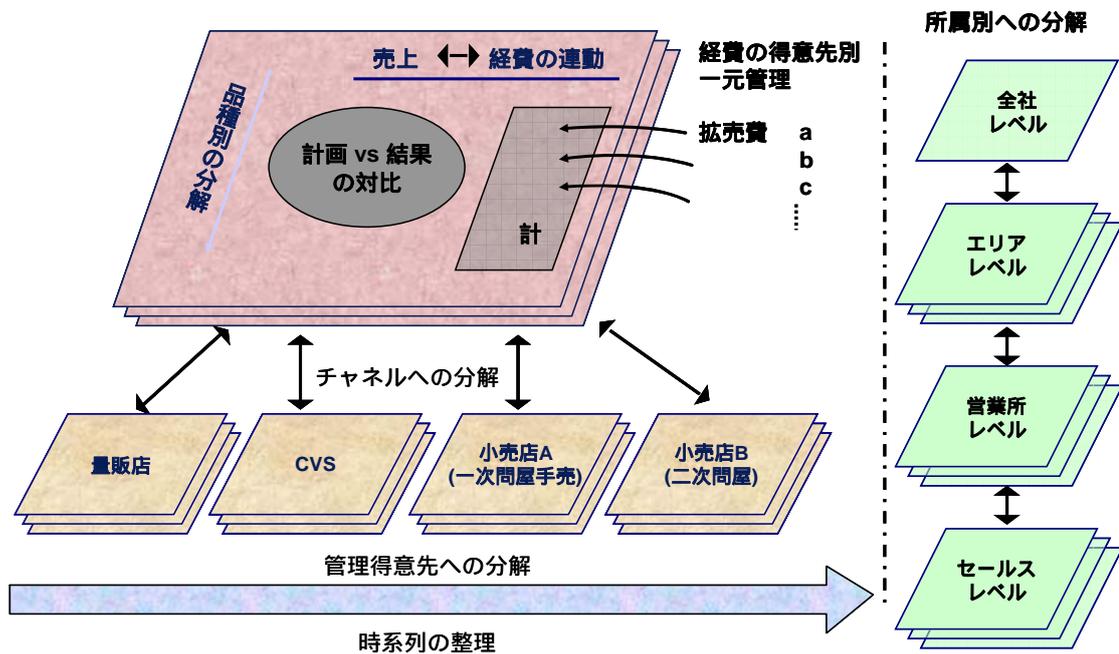
【拡売費の見える化】

販売経費管理を行うにあたって、まず行わなければならないのは使用実態の把握です。本来拡売費は、問屋や小売がどれだけエンドユーザーへの商品販売に貢献してくれたか？に応じて支払うものです。従って、拡売費の管理は小売の単位で行われるべきです。物流がメーカーから小売への直送であれば、その物量をベースにして小売ごとの拡売費を算定することが可能です。しかし、実際の物流は、「メーカー⇒問屋⇒2次問屋・・・⇒小売」と複雑に流れることが多く、厳密な数字の把握は問屋の協力なくしてはできません。また、消費財（特に食品）の商流は、問屋を間に挟むことが多く、メーカーが直接小売と商談して条件を設定した拡売費も、問屋が小売に販売した売上（問屋手売り分）に対する拡売費と一緒に問屋に渡すのが慣習となっています。そのため、拡売費の裁量を確保するために、「小売に売った数量（倉出し）を明らかにしたくない」と考える一部の問屋も存在します。このような問屋に対しては、本来の拡売費の主旨を説明し、「小売への販売数量が分からないと拡売費を支払えない」などの口上で、地道な説得活動を行い倉出し数量の提示交渉を行う必要があります。どうしても説得に応じない問屋の分については、「営業担当者の手帳にある商談メモ」から、倉出し数量を推測して、販売見込みを算出することも必要となります。





拡売費管理の単位で次に重要なのは商品軸の単位です。通常、メーカーはSKU（Stock Keeping Unit）と呼ばれる最小単位毎に商品戦略を立案し、営業が小売のバイヤーと商談しています。拡売費の活用は、商品戦略と密接に関わってきますので、最低でも主力商品についてはSKU単位の管理が必要となります。また、拡売費分析を行うためには、拡売費の費目と所属別の実態も必要となりますので、これらの軸でのデータ収集も不可欠です。



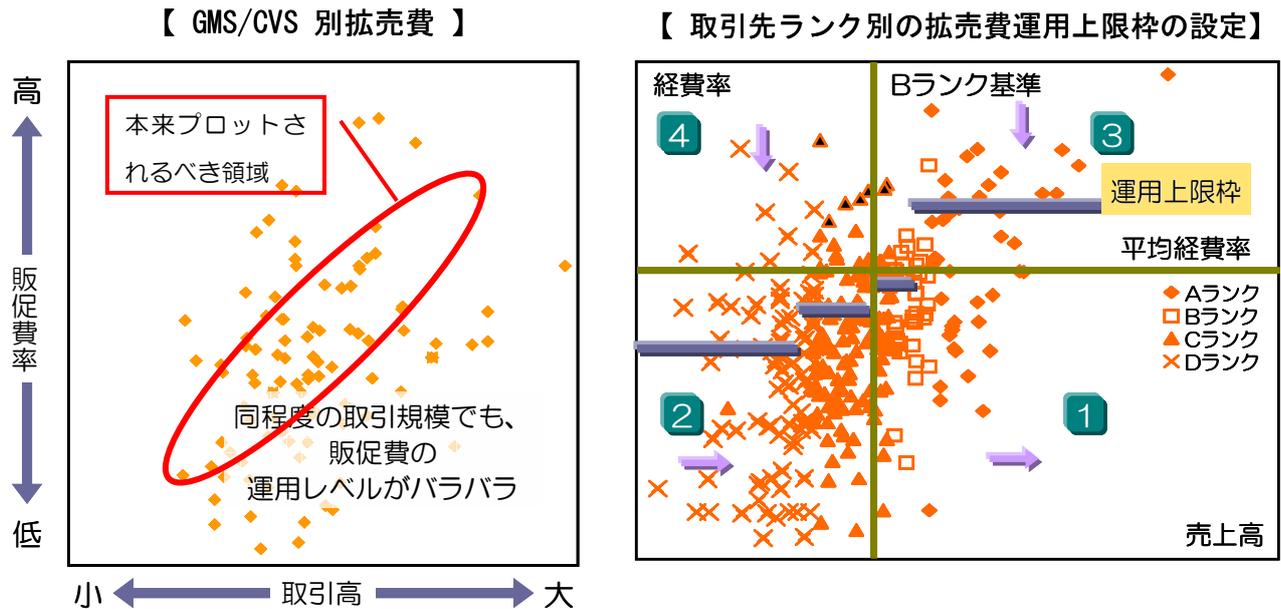
### 【拡売費運用方針の設定】

拡売費の利用実態が見えるようになったら運用方針を設定していきます。まず、取引先別の運用方針設定についてご説明します。

前述したように、本来、拡売費は「どれだけエンドユーザーに商品を売ってくれたか？」に対して支払うものです。従って、取引高の大きい取引先には多目、逆に取引高が小さい先には少な目に支払われるはずですが、実態を見てみると運用レベルがバラバラで、拡売費率と取引高を軸としたグラフに小売店別の拡売費支払い実績をプロットすると、相関がみられないケースが散見されます。その理由は、「昔は良く売ってくれたので・・・」「期末に無理を言って引き取ってもらったので・・・」など様々なものがあるでしょう。しかし、これを放置しては拡売費の有効活用は出来ません。取引高に応じて取引先をラン

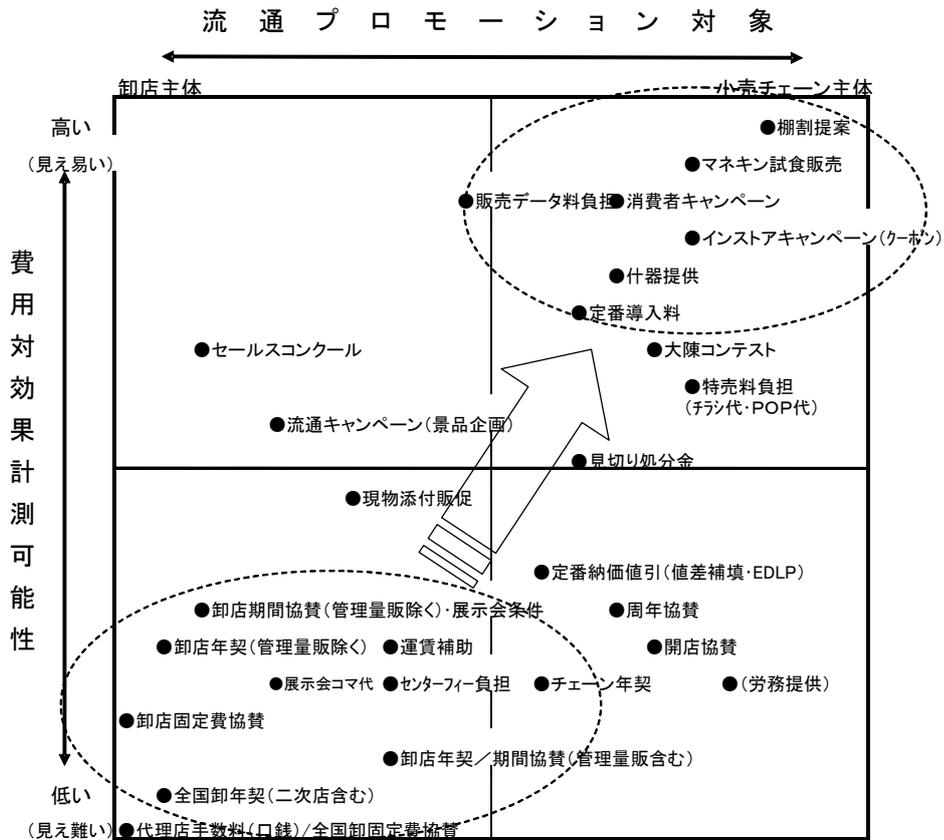


ク分けし、ランク毎の運用上限枠を設定し、それを死守する必要があります。そして、売上を落とさず下げること成功した拡売費を、上限以下の水準で取引額の成長が見込まれる取引先に回すことで、トータルの売上増を狙います。



次に、拡売費の費目別運用方針についてご説明します。費目別運用方針の鍵は、拡売費目の設定にあります。拡売費管理の目的は、拡売費の費用対効果（≒販売促進効果）を高めること、言い換えると「生きたカネを使う」ことです。そのためには、「より消費者に近いところへ」「より具体的な（＝費用対効果が見える）対象へ」カネの使い道をシフトさせることが必要になります。しかし、多くの会社の拡売費目は、小売あるいは問屋が指定してきた「支払い対象」をベースに設定されており、使用目的などと紐付けが出来ていないケースが散見されます。拡売費目は、「費用対効果が見えやすい／見えにくい」「売り場につける(並べる為の)／商品につける(安く売る為の)／流通につける(担いで貰う為の)」などの、「性格」毎に共通の基準で設定することが望まれます。

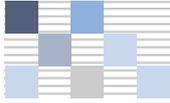
費目の再設定が終わったら、より消費者に近いところにカネを使うために卸主体の拡売費から小売主体の拡売費へ、また、費用対効果が見えにくい拡売費から見えやすい拡売費へシフトするような、費目別のガイドラインを設定していきます。



### 【インフラの整備】

拡売費活用の効率化は、現場担当者だけでは決して成功しません。例えば、ある担当者の個人の売上の50%を占める取引先から特売キャンペーンの拡売費の要請が来たとします。担当者からしてみれば、この要請を断るという選択肢は現実的ではありません。しかし、営業所長にしてみればその取引先の売上は5%、支店長から見れば2%、全社で見れば1%にも満たない取引先に過ぎないかもしれません。立場が変われば全体のバランスが見えてきますし、特定の取引先の売り上げを落としてでも拡売費を下げるといった断固とした対応も出来ます。逆に、しかるべき立場の管理職が出向いて問題解決にあたらなくては拡売費の効率化は困難と言えるでしょう。

これを実現するためには、より組織をフラット化し、営業現場の役割/責任・権限を明確化する必要があります。また、場合によっては担当者レベルでは売上がダウンする可能性もあり、これまでの売上偏重の人事評価では、現場のモチベーションは下がってしまいます。利益重視の人事制度の見直しとセットで実施しなければ効果は期待できません。一方、前述の分析軸で拡売費を把握しようとする、手作業ではボリュームがかなり大きくなります。情報システムの構築による作業の効率化も必須と言えるでしょう。



【改革の推進にあたって】

我々の経験上、これまで述べてきた施策を実行に移す段階で、必ずといって良いほど営業現場からの抵抗があります。その言い分は以下のようなものです。

- 取引改善のためなら、前年割れの予算を認めてくれるのか
- 営業現場を知らない本社がルールを決めている
- ○○スーパーには、うちのルールは当てはまらない
- うちの営業所には、うちのやり方がある
- 取引条件見直し交渉の“貧乏くじ”は引きたくない
- やってもやらなくても処遇は同じ
- こんな面倒な計画・管理をする暇があったら、営業に出た方がまし

これらの背景には、「売上至上主義が染み付いた営業の性」や「できれば手をつけたくない／得意先とは仲良くしたい」あるいは「過去の栄光を自己否定できない」などの意識(心)の問題が根底にあります。これらを打壊し、改革を推進していくためには、「問屋・バイヤーから拡売費の主導権を取り戻す」という経営トップの強い意志とリーダーシップ、業務プロセスとインフラ（組織、人事、情報システム）を同時に改革することで言い訳、逃げ道の堀を埋めるアプローチが必須であると認識しています。

今回は、業務コスト削減の有効な一つとして消費財メーカーの販売経費管理の仕組み構築のポイントについて、事例を中心に説明させていただきました。次回は、IT ガバナンスの強化とコスト削減についてご紹介させていただく予定です。

**CDI ソリューションズ 取締役 小川 克己（おがわ かつみ）**