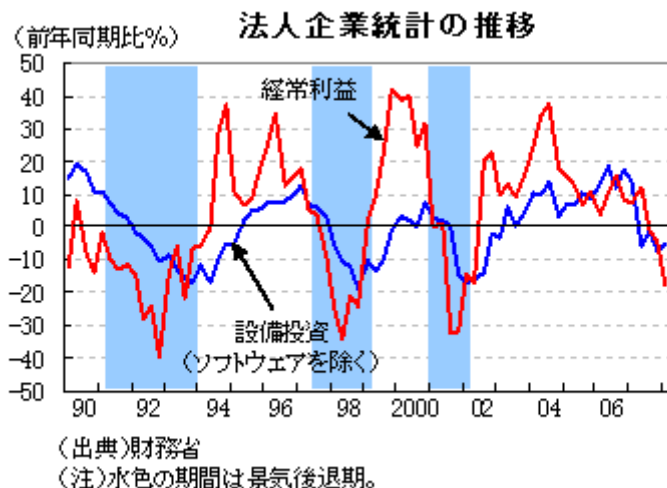


業務運営コスト削減に向けた方法論とその実践

第1回：業務運営コスト削減の必要性

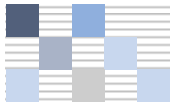
【事業環境が迫る業務運営コストの削減】

財務省が発表している法人企業統計によると、この数年間にわたって全産業の経常利益は前年同期比で減少傾向にあり、また設備投資も落ち込み始めているなど、企業活動の減速・停滞が鮮明になっています。



特に製造業については昨年来の原油価格・原材料価格の高騰が事態をより悪化させていると考えられます。コスト高騰部分の販売価格への転嫁が進まない／進められない、値上げした結果として売上を競合企業に取られてしまうことを考えた場合、他者の動きを横目で見ながら、価格転嫁については躊躇せざるを得ない、というのが多くの企業の現状ではないでしょうか。

このような環境において利益を確保していこうとするならば、これまで以上に雑巾を絞って、業務の更なる効率化／業務運営コストの更なる削減を実行していく必要があります。本 Newsletter では、今後 10 回程度にわたって「業務運営コスト削減に向けた方法論」と「事例を踏まえたコストダウン実践のポイント」についてご紹介していきます。



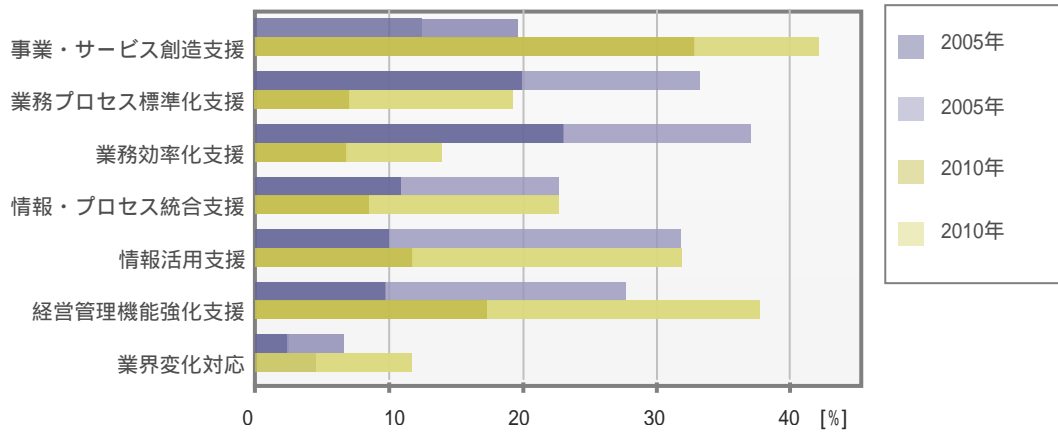
【業務運営コスト削減に向けた取組と IT の功罪】

もともと、昨今の事業環境悪化の以前から多くの企業が業務コスト削減に取り組んできました。工場における改善活動や、複数購買による購入価格抑制力の確保や、倉庫業務のアウトソーシングなど、各部門で手をつけられる範囲の施策は企業が設立されて以降間断なく実行されてきました。

業務コストの削減には IT が多く利用されています。各部門業務の効率化や、部門を越えた全社最適・標準化による全社業務効率化に IT は大きな役割を果たしてきました。今後はマーケティングや経営管理等における情報活用業務の高度化（情報収集・提供業務の効率化・迅速化・的確化）といったより重要な役割が期待されています。

【重視するITの活用目的】

(n=550)



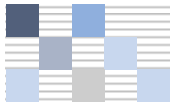
出所：NRI 「2005年ユーザー企業のIT運営実施調査」

ところが、これまで業務効率化・標準化を主目的として導入された IT への満足度は必ずしも高くはなく、半数程度の企業でしか IT が貢献できていないことがわかっています。

【IT投資への満足度】



出所：総務省 情報通信局（委託先 NTT データ）「企業経営における IT 活用調査」



弊社代表取締役である畠中一浩が著わした「IT 投資は 3 年で回収できる」(PHP 出版)でも述べていますが、IT 導入への満足度が低い理由は、IT 導入そのものが目的化してしまい、本来の目的である業務改革が併せて実行されない（あるいは徹底されない）ことに起因しています。この場合、業務効率化によるコストダウンが実現されないだけでなく、更に悪いことには多くのケースで、ユーザーが新しい IT をそのまま活用せず、活用の前後で独自の業務プロセスや Excel 等の独自システムを導入してしまい、結果として業務が増えてしまった例が多く見られます。更には、新たに導入された IT の運用・保守コストが旧システムよりも高くなってしまっており、結果としては企業にとってコストアップになっているのです。

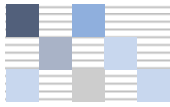
これらは、IT そのものに問題があるのではなく、むしろ IT 導入とセットで実行されるべきその他の施策（業務改革や組織改革等）が実行されないが故に起こっている失敗です。IT の問題ではなく、IT 導入を含めたプロジェクトマネジメントの失敗です。本 Newsletter で今後事例とともに紹介していきますが、業務コスト削減には IT は不可欠のツールであると言えます。ところが、上で見た IT 導入失敗事例を見聞きして、IT 導入そのものに否定的になってしまい、多くの改善すべき業務を放置したままコストダウンの機会を逸している企業を見ると非常に残念でなりません。

【業務コストのタイプとコスト削減のポイント】

業務コスト削減を検討する上で、業務コストを「ヒトコスト」と「モノコスト」に分けて考えます。「ヒトコスト」は社員給与や外注派遣費など人件費に関わる業務コストで、業務効率化によりコスト削減余地は見出せるものの、実際のコスト削減のためには人を削減しなければならず、コストの削減の現実化が難しいコストです。「モノコスト」は、在庫コストや物流費、原料購買費、IT 運用費等を指し、施策が上手く実行されればすぐにでもコスト削減効果が現実のものとなるタイプのコストです。「モノコスト」は更に「IT コスト」（IT 導入や運用・保守に関わるコスト）と「IT 以外モノコスト」（以降、単に「モノコスト」と呼ぶ）に分けて考えます。

① 「ヒトコスト」

業務効率化や標準化、更には外注化（アウトソース化）が業務コスト削減の主な施策になります。業務効率化や標準化には IT の導入・活用徹底が効果的であり、通常は IT 導入プロジェクトと併せて実行します。ヒトコストの削減余地を試算（効率化対象業務工数×人



件費単価)すると、我々の経験では、IT 導入プロジェクト費用とほぼ同じか、少なくともその半分程度という非常に大きい業務運営コスト削減効果に該当します。ただし、先の述べたように、実際に人を削減しなければ現実化しないコストでもあるため、「人材有効活用プロジェクト」を立ち上げ、注力分野・成長分野への人員シフトにより、コストダウンよりもむしろバリューアップに向けた施策として実行する企業も多く見られます。「ヒトコスト」削減の具体的方法論と事例については、本 Newsletter の「第 8 回：間接業務コストの削減」で取り上げる予定です。

② 「モノコスト」

コスト分析に基づいて削減目標を設定し、それに向けた施策（新業務ルール of 導入が中心となる）を実行することにより、コストダウン効果を現実化します。重要なことは、常に「削減目標が達成されたかどうか」をモニタリングし、達成されない場合にはその結果を施策にフィードバックして、速やかに修正施策に結びつける PDCA サイクルを確立することです。例えば、在庫コスト削減のために、商品ごとに在庫補充方式の新業務ルールを確立したとします。最初の数年は在庫削減に成功したとしても、売れ筋商品の変化に伴い、先に決めた商品別在庫補充方式が今度は逆に在庫増加に働くようなケースが、実際にはしばしば起こり得ます。ですから、継続的なコストダウンのためには、業務改革（業務ルールの策定・見直し）とともに、モニタリング方法の確立（管理会計システムの導入）、そして常に業務改革を実施できる業務企画機能の確立（組織化）を図って PDCA サイクルを運営していくことが求められます。「モノコスト」削減の具体的方法論と事例については、本 Newsletter の第 4 回以降で、在庫コスト・購買コスト・物流コスト・生産コスト・設計開発コスト等を取り上げる予定です。

③ 「IT コスト」

活用頻度の低い IT 資産（サーバーやプログラム等）の統廃合による即効的なコストダウン効果が実現可能です（もちろん、IT 資産の棚卸しと、ユーザー部門への IT 統廃合案の説得はともに大変な作業となりますが）。むしろ、IT コスト水準を維持・抑制するための IT ガバナンスを如何に確立するかがポイントになります。昨今多くの企業の IT 部門を悩ませているのは、IT 部門の目の届かないところでユーザー部門内にシステムを構築してしまうだけの IT に精通したユーザーの存在と、簡単に IT 関連製品が手に入ってしまう環境です。これらは、IT 部門の管理外の IT 資産を増加させ、全社の IT コストをすぐに元の水準に戻してしまいます。即効性のある「IT コスト」削減作業の進め方と、併せて実行すべき「IT ガバナンス確立」の具体的方法論と事例については、本 Newsletter の「最終回：IT コストの削減」で取り上げる予定です。



【業務運営コストは「宝の山」】

冒頭で見たように、「業務運営コストの削減」の成否は今後企業の死活問題になってきます。絶対に避けて通れないテーマであると同時に、コストダウンに上手く成功した場合には、そのまま競争力に直結するような大きなテーマであるとも言えます。逆に、我々の眼から見て、まだまだコストダウン余地の大きい企業も多く存在しています。それらの企業は、落ち込み始めている業績を短期的にはコストダウン施策のみによって回復させることができる、いわば宝の山を持った企業です。次回以降、コストダウンの考え方、方法論について、これまでのコンサルティングサービスの実績からの事例を交えてご紹介していきます。是非、本 Newsletter にお付き合い頂き、業務運営コストダウンの実践に向けて参考にして頂きたいと思います。

CDI ソリューションズ ディレクター 森田 克己 (もりた かつみ)