

業務運営コスト削減に向けた方法論とその実践

第2回：業務運営コスト削減の捉え方（考え方）

【企業における業務運営コストの問題点】

我々CDI ソリューションズは、激しい事業間の変化の中でも、多くの製造業の方々と業務運営コスト改革を実践し、大きな成果を上げてまいりました。これらのプロジェクトの中で、製造業の方々に対して経営環境を分析させていただいたところ、企業を取り巻く特徴的な問題点が幾つか見受けられました。

自社の事業についての問題点として

- 国内市場では、市場の量的成長が見込めない上に、短納期・低価格の要求がますます強くなってきている
- 海外市場のボリュームゾーンが、（欧米から東南アジア、中国などに）シフトしている
- 製品のバリエーション（短納期、少量多品種）が増えているが、柔軟な生産体制が確保できていない
- 自社の技術的優位性が低くなり、他社に受注を取られるケースが増えてきている
- 新製品について、社内のコンセンサスが得られず、全社一丸となった取り組みができない
- 多角化事業では、第2の柱として多角化に取り組んではいるが、独自の事業として基盤を確立するには至っていない

社内体制の問題点として

- 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。

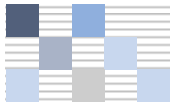
【ワンセット改革の必要性】

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。

業務プロセスを改革するという事は、「過去の成功体験からの決別」、「組織に染み付いた習慣との戦い」であり、成果を出せる改革は現場の社員やプロジェクトメンバーにとって大きな痛みを伴う、できることならば先送りしたくなる難しいテーマでもあります。このような改革プロジェクトを進行させる上で、第一に必要なとなるのは、意見が錯綜しプロジェクトが迷走・逆送しそうになった時に立ち戻る改革の原点、言い換えれば決して揺らぐことのない目標の明確化です。改革目標の設定には、戦略を正しく理解し、必要に応じて戦略をも修正することにより、改革目標と全社戦略の整合性を担保し、その改革目標を全社員で共通認識化しておくことが重要になります。次に、業務プロセスのゴールとしてあるべき姿を検討することになりますが、その際、あるべき姿・業務プロセスを実行する上で、最も適切な組織体制・人事制度・情報システムの再構築、社内への再投資のあり方をプロセス改革と同時に設定することが不可欠です。

このように、業務プロセス改革とは企業そのもののあり方を変えること、すなわち経営改革そのものに他なりません。このためには、ワンセットの改革が必要であると我々は考えており、その中で個別の業務プロセス改革を推進していく必要があります。

ワンセットのコスト改革の具体的な実施内容と実現体制は、事例編(第4回のメールマガジンから)で論じるとして、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営業・マーケティング、購買、需給調整、情報システムコストについて順を追って論じてみたいと思います。



【営業・マーケティング業務の改革 ～暗黒大陸からの生還】

メーカー、特に消費財・食品業界にとってこの分野における最大の関心事は販売促進費(販促費・拡売費とも言う)の有効活用です。経営トップの悩みは、①「営業経費の大半を販促費が占めるにも関わらず、どの取引先にどのように販促費を使って商品を買っているのかが見えない」②「自社の営業は、お金(販促費)を支払っている相手の問屋・バイヤーの言いなりで、『統制』『主導権』を全く握れていない」③「営業は、自分が売りやすい商品しか売らず、その一方で、良い新製品を開発しても、すぐ値引きをして儲からなくする」に集約され、経営トップから見れば営業現場はまさに暗黒大陸化しています。

対応策として、まず第1に検討するのが、プロダクトマネジメントのあり方です。商品の特性、競合品の動向に応じて、品種別にプル政策(広告宣伝・キャンペーン)とプッシュ政策(販促費の使い方)の組み合わせの中で、いずれを重視するのかを検討すると同時に、販促費の使い方の全社統制方針を決定します。そして、取引先の企業評価・優先順位付けを行い、販促費のガイドラインを取引先別に設定します。

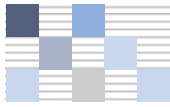
更に、計画管理体系の単位見直しも必須で、管理単位を従来の間屋レベルから小売レベルに、また、全体売り上げから品種・品番単位にブレイクダウンします。本来、販促費の位置付けは、小売や問屋がどの商品をどれだけ販売したかに応じて支払うべきもので、この流通段階での商流を正確に把握し、販促費との紐付けを行うことにより、得意先との商談において効率的な販促条件の提示を実践します。

この改革計画の実行段階では「事実を明らかにしたくない営業の意識」と「管理工数が増える」ことによる営業現場からの抵抗が発生します。これに対して「問屋・バイヤーから販促費の主導権を取り戻す」というメーカーとしての強い意志の徹底、責任・権限の再設定、評価・処遇制度の見直し、作業工数増大を抑制する情報システムの構築により営業経費(販促費)の大幅な低減、かつ売り上げの向上が期待できます。

【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、コストダウンを図るために仕入先別や品目別のABC分析による「ロットまとめ」、あるいは「相見積もりによる価格交渉」「仕入先との個別交渉」に没頭しているのが、多くの企業における購買部門の現状ではないでしょうか。しかし、こ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の着眼点は、**購買ロット**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、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。効果と調達した部材の配送等の物流コストとのバランスを考慮し、最適地調達を検討し、組織間での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**です。仕入先の評価と認定制度を構築している企業は多々ありますが、いざ絞り込む段階で足踏みをしている企業が多いのも現実です。その原因の 1 つ目は、「特注品の存在」「部材標準化の遅れ」です。部材の共有化を進め、開発段階から購買部門が積極的に関与することにより、標準化を推進できます。2 つ目は「過去のしがらみ」です。「自社の OB が出向している」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、現状による企業評価を徹底して行うことが不可欠です。

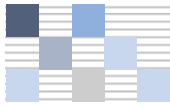
第 3 の着眼点は、**既存の製品点数**です。この取り組みは、製品の多品種少量化の動きを食い止め、製品数を削減し、購買品目の数を抑え購入量をまとめるアプローチです。全盛期を過ぎて受注量が減ってきている商品は勇気を持って終売し、代替商品への移行を積極的に行うことにより、製品数を減らすことが可能になります。

第 4 の着眼点は、**仕入先との協業**による購買業務効率化があります。開発段階から仕入先と協働することにより、工法の改善、共同購買、VE (Value Engineering 付加価値工法) 等を働きかけて効率化を図り、QCD (品質・コスト・納期) を向上させ、その効率化の果実を山分けする取り組みです。更に進化した IT を活用し、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、図面などのペーパーレス化を狙う取り組みもコストダウンにつながります。この取り組みには、購買部門が仕入先との連絡を密にして、技術、製品、生産、物流、受発注の流れ、情報システムなどの仕組みを的確に把握し、また、同様の情報を開示・共有化することが大前提になります。

【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】

精度の高い需要予測と販売計画、在庫計画、生産計画、物流計画、開発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、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。

消費財業界では多品種少量の生産・販売への動きが急速に進んでいます。また、商品のライフサイクルも著しく短命化の傾向が見られ、コンビニエンスストア向けの新商品では短い場合は 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。MRP (Material Resource Planning 資材所要量計画) システムや製品在庫の減少に応じて自動的に生産オーダーが発行される仕組みなどを構築・有効活用することにより、オペレーションの省力化、効率化を追求することが重要となります。

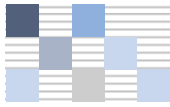
一方で、新製品や流行に左右される商品など需要予測の不確実な商品については、そもそも正確な計画を立案することを前提にしません。直近の市場末端での売れ筋データに基づき、販売計画とそれに連動する在庫、生産、物流、開発計画を素早く調整し、それぞれが柔軟に対応することが成功の鍵となります。パート・アルバイトを活用した生産量の変動に柔軟に対応できる生産体制、半製品・原材料を無駄にしないための部品の標準化・代替化・流用化、先行的な商品企画の実施、終売による廃棄ロスを最小限に留めるため付加価値の大きい製品在庫ではなく、部品・原材料レベルの在庫への切り替えなどが要求されます。

このような異なる 2 つの事業モデルをバランスよく組み合わせ、全社最適を追求することにより、大きな業務コストの改善が期待できます

【情報システムのコストダウン ～目に見えるコストと目に見えぬコスト～】

情報システムのコスト改革にあたって、CDI ソリューションズはまず情報システム部門のコスト(リース料、人件費、システム開発費等の費用項目として目に見えるコスト: **Visible Cost**) を把握します。次に、表面的には把握されていない利用部門のシステムコスト(利用部門でのデータ入力、帳票作成、パソコン等の目に見えぬコスト: **Invisible Cost**) も同時に把握します。我々の経験では、この **Visible Cost** と **Invisible Cost** が、ほぼ同水準の額に達するケースが多いようです。つまり、目に見えるシステムコストが仮に 50 億円ある企業では、実際は、100 億円に達するコストが情報システム関連で発生していることとなります。したがって、システムコスト全体の大幅な合理化には、システム部門の **Visible Cost** だけでなく、利用部門の **Invisible Cost** を同時に削減することが重要です。

ここ数年 B P R (Business Process Re-engineering) が多くの企業において導入されてきましたが、今のところ成功事例は余り聞こえてきません。B P R の基本的考え方は、全ての業務を“コスト発生点”として捉え直し、情報技術 (IT) により業務の流れと手順



を組み直すことで大幅なコスト削減を実現することにあります。しかしながら、日本企業には、実際のコストや削減効果を数字で捉える習慣や仕組み（「コストめがね」）がありません。ですからコストと業務の関係に着目したBPRの手法を持ち込んでも、日本の企業ではその成果を明確には示せないのです。

BPRを進める過程で、各部門の利害関係が対立すると、業務改革に向けた「コストめがね」はどこかへ姿を消してしまいます。結果として、各部門にとって影響・効果も小さい業務改善案件しか実行に移されません。ところが、情報システムのコスト改革を中心に据えたプロジェクトとして再定義しますと、コスト改革の必要性とそのアプローチ方法について、共通理解が進みやすいようです。

あるメーカーでは、帳票削減を目的に関係部門の共同チームによる業務改革に着手したのですが、3か月たっても目に見えた成果を上げられませんでした。そこでこの会社は、CDIソリューションズを参加させた情報システムの改革プロジェクトを発足させ、システム部門・役員層を巻き込んだ集中的な「分科会活動」を繰り返しました。その結果、業務全体の機能を減殺せずに250種類にのぼった営業関連帳票の40%（100種類）を削減することに成功し、業務/システムのコスト30%を削減することができたのです。このように、全社のコスト・サイド・イノベーションを図るうえで、情報システムの費用対効果にフォーカスしたコスト改革プロジェクトへの着眼が極めて有効なアプローチになるとCDIソリューションズは考えています。

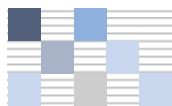
【コスト改革の成果】

以上、述べてきましたように、ワンセット改革による企業の抜本的なコスト改革により、ある受注型の製造会社A社は、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。

これらの企業がたまたま運良く成功したのではなく、これまで説明してまいりましたように、どれ一つを取っても極めて大きくかつ困難な経営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。

また、一方では我々の眼から見て、まだまだコストダウン余地の大きい企業もあります。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のに、そのコスト改革に取り組まないことにより、業績を改善できていない企業です。いわば、コスト改革に取り組まないことによる機会損失が大きい企業群が存在していることも事実です。

今回は、業務運営コスト削減プロジェクトの進め方について、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、Newsletterにお付き



CDI Solutions, Inc.

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 代表取締役 畠中 一浩 (はたなか かずひろ)