



業務運営コスト削減に向けた方法論とその実践

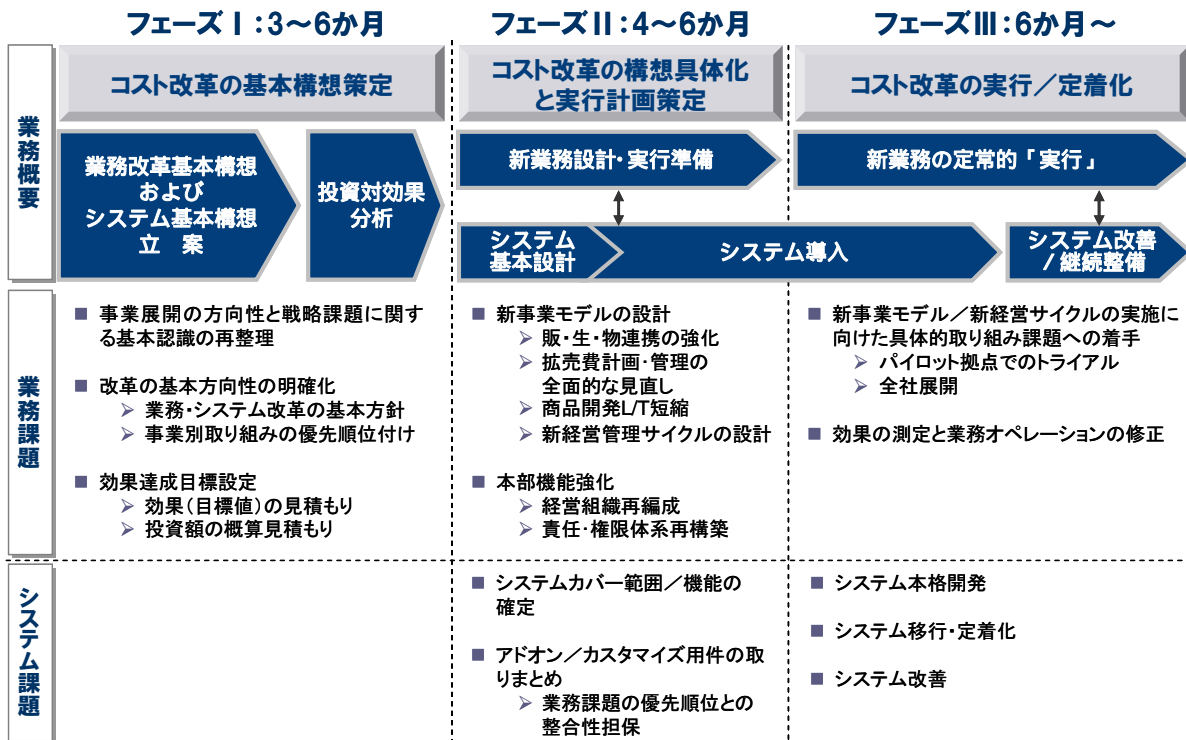
第3回：業務運営コスト削減プロジェクトの進め方

【コスト削減プロジェクトの全体像】

我々CDI ソリューションズでは、前回の「第2回：業務運営コスト削減の捉え方」で述べたように業務コスト削減においてはワンセット改革が有効だと考えています。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)再検討して実践する考え方です。特に、現代の経営システムでは業務プロセスと情報システムは表裏一体で動いており、コスト削減に検討においては、切り離すことができないと考えています。

ワンセット改革のプロジェクトを推進する場合、通常 CDI ソリューションズでは ①コスト改革の基本構想策定フェーズ ②コスト改革構想の具体化と実行計画策定フェーズ ③コスト改革の実行/定着化フェーズという3つのプロセスを踏みます。

製造業におけるプロジェクトの進め方（例）





最初に実行するのは「**コスト改革の基本構想策定**」フェーズで、このフェーズの最大の目的は、コスト改革の基本方針を明確にし、今後のプロジェクト遂行上での立ち戻る原点をしっかりと固定し、無駄なコストの「棚卸し」をしてコスト削減目標を明確にすることにあります。このフェーズでは現場で抱える問題意識に基づきコスト改革のテーマを抽出し、戦略整合性や実現可能性などを考慮して改革の優先順位を明確にしていきます。業務・システムの課題は、組織や部門を跨るケースが多く、全社最適の視点が欠かせません。自社の問題点をしっかりと認識し、それを全社で共有する必要がある、我々の経験上、このフェーズがプロジェクトの成功を左右するといっても過言ではありません。また、コスト削減目標の設定においては、この段階でビジネス KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標) を設定し、プロジェクトそのもの或いはその後の業務運営における目標指標として活用していきます。

次に実行するのは、「**コスト改革構想の具体化と実行計画策定**」フェーズです。このフェーズでは、前フェーズで策定した基本構想に基づいて、各業務におけるコスト削減の具体的な方法や、システム投資コストの最適化を検討し、それを元に詳細な業務設計を行い、それをシステムの基本設計に落とし込むことが目的となります。各業務領域における具体的なコスト削減への取組事例は次回以降に譲りますが、プロジェクトの運営のポイントとしては、如何に業務基本構想と整合性が取れた業務プロセスを設計できるかが鍵となります。一方、システム面でのポイントは、システム基本設計段階においてありがちなシステム仕様の膨張を如何に抑えるかであり、業務、システムの基本構想に照らした厳格なプロジェクトの運営が求められます。

最後にコスト削減プロジェクトの総仕上げである「**コスト改革の実行/定着化**」フェーズです。前フェーズでどんなにすばらしい業務プロセスや情報システムが設計・整備されても、それらがキチンと活用されなければ全くコスト削減効果が期待できません。第 1 フェーズで設定した、ビジネス KPI をベースとした ROI (Return On Investment : 投資対効果) を活用し、改革の成果を確認しながら業務、システムの改善を行っていくこととなります。その際に最も重要なのは、常にプロジェクトの現在地を確認し、ROI の最大化を狙って施策の調整を行う PDCA サイクルを定着させることです。

コスト削減プロジェクトの全体像についてご理解いただけたでしょうか。次にコスト削減プロジェクトのフェーズ毎のポイントと、プロジェクト全体を通じた幾つかの留意点について次章以降で説明していきます。



【コスト改革の基本構想策定フェーズのポイント】

前述したように、コスト削減プロジェクト全体の成果を決定付けるのは「コスト改革の基本構想策定」フェーズのアウトプットの質です。その中でも、「なぜ改革を実施する必要があるのか?」「何を目指して改革を実行しようとしているのか?」「どのコストをどのように削減するのか?」を突き詰めて考える作業が最も重要です。「コスト改革の基本構想策定」フェーズでは、戦略を正しく認識し、コスト削減目標を前提とした業務プロセス、情報システム、組織・人事などの課題を抽出できるかがプロジェクトの成否を決定付けると我々は考えています。

その「コスト改革の基本構想策定」フェーズを推進していく中で、最初に行うのが事実認識です。会社のおかれた状況を正しく認識し、問題を抽出してその本質を捉えるアプローチには、以下の3つのポイントがあります。

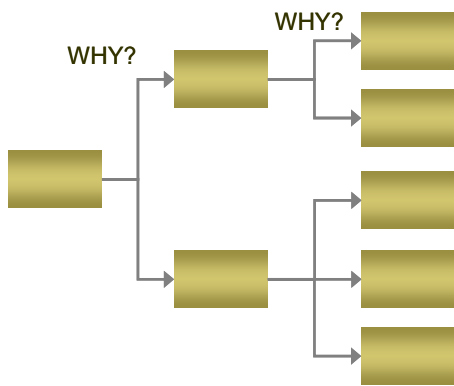
- 社内業務に関して、「現れている問題（意識）」を可能なかぎり網羅的に集める。
- 挙げられた問題の論理的構造を整理する。
- 「要＝問題の本丸」を見つける

1つ目のポイントは、非対称である立体を上・下、左・右の違った方向から見ると形が異なって見えるのと同じで、「現業担当者の視点から見える事象は、その担当者が所属する部門によって見え方が全く異なる点に留意する」ということです。これは、部門間のみならず、経営幹部と現場・現業担当者の間にも同様のことが言えます。従って、出来るだけ網羅的に、内包している問題あるいは問題意識を集めることが必要になります。それを実施する上で、情報提供者の声の大きさに惑わされることなくその事象の本質を捉える視点が求められます。

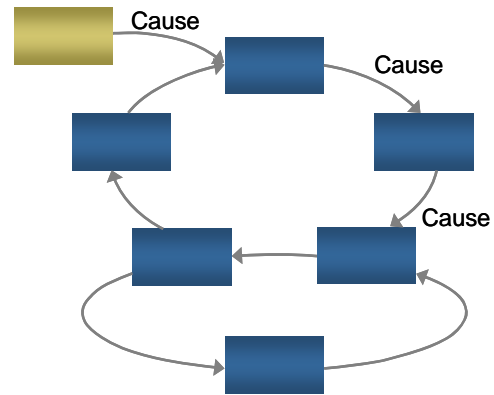
2つ目のポイントは、問題の整理の仕方にあります。ヒアリングやアンケートなどで收拾された問題点は、多くの異なる社員の皆様から集められたものです。ところが、この問題点は人によって問題を捉える感度が異なっているため、「表層的な事象」を問題と捉えたり、「真因に近い事象」を問題と捉えたりと、様々なレベルのデータの集まりです。これらを整理するためには問題の論理構造を解明する必要があります。CDI ソリューションズが良く活用するのは、ツリー構造と円環構造（＝バッドサイクル）で、前者を使って、「どの問題が原因で、どの問題が結果か?」を判断し、後者を使って「どの問題と、どの問題の関連が深いのか?」を明らかにして行きます。



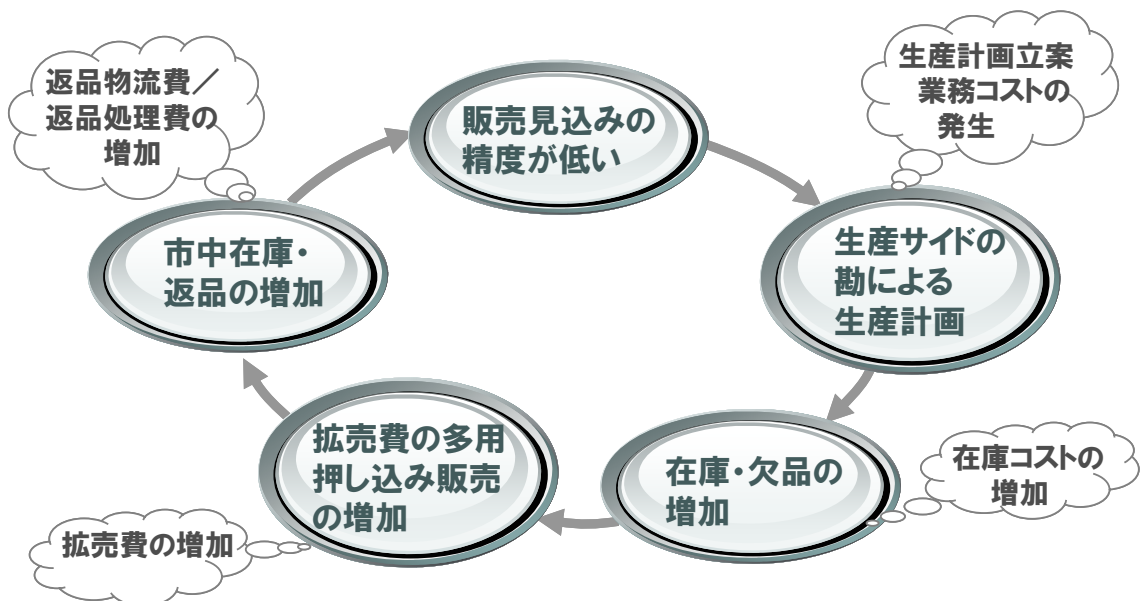
【ツリー構造】



【円環構造=バッドサイクル】



【製造業におけるバッドサイクル (例)】



3つ目のポイントは、問題の本丸の見抜き方です。本丸を見抜くには、当然ながら豊富な経験や、他社の成功事例の引き出しをどれだけ多く持っているかが重要ではありますが、上記のように問題がキチンと構造的に整理されるとある程度は浮かび上がってきます。例えば、ツリー構造で、多くの分岐が発生し、多くの問題が通過している事象や、多頻度での発生や、多くの工数を費やしているような、「太い枝」でつながっている一連の問題などです。また、円環構造で、「バッドサイクル」全体を駆動している問題などは、それを逆回転させることができれば、そのまま「グッドサイクル」に転化させることが可能になります。



次に、KPI の設定についてご説明させていただきます。業務・システム改革において KPI はプロジェクト全体を通じて活用されます。「コスト改革の基本構想策定」フェーズでまず第 1 版を作成し、その第 1 版を前提として「コスト改革構想の具体化と実行計画策定」フェーズでのシステム化要求の優先順位を設定し、システム仕様の足切りや簡素化を図ります。更に「コスト改革の実行/定着化」フェーズでは改革目標として活用します。このように KPI はコスト削減プロジェクトの全フェーズで重要な役割を占め、また、「コスト改革の実行/定着化」フェーズ以降の通常ビジネスにおいても PDCA の起点としての活用が期待できます。

KPI の設定においては、業務量調査やユーザー部門へのヒアリングなどにより具体的な根拠と定量的な数値目標の設定が必要となります。コスト削減の実現のためには、ユーザー部門のコミットメントも必要となるので、ユーザー部門を巻き込んだ取組は不可欠です。

【製造業X社におけるビジネス KPI (例)】

項目	削減対象金額算出の前提	期待効果概算
① 在庫廃棄損の削減	■ 年間廃棄製品在庫の80%	1.5
② 在庫削減 ▶ 製品在庫/仕掛品在庫	■ 現状の製品・仕掛品在庫量の60%に対する金利(2.0%と仮定)	0.5
③ 生産計画精度向上による 不良品削減	■ 不良品の発生率が30%抑制	0.5
④ 営業事務工数削減	■ 受注業務工数に相当する労務費	2.0
⑤ 購買コストの削減	■ 発注金額の5%	8.0
⑥ 外注コストの削減	■ 発注金額の5%	2.5
⑦ 生産工数の削減	■ 効率化される生産業務工数に相当する労務費	0.5
⑧ 外注の促進	■ ⑦実現後の直接工数の20%を外注化	0.5
⑨ 間接業務の削減 ▶ 本社管理部門 ▶ 工場/販売部門	■ 間接業務工数に対する労務費	7.5
⑩ 物流コストの削減	■ 配送費、荷役費それぞれ20%	4.5
		28.0億円/年

【コスト改革構想の具体化と実行計画策定フェーズのポイント】

このフェーズで実施する内容は、「コスト削減効果の最大化とシステム化投資の最小化の両立を目指し」業務の詳細化とシステム基本設計を実施することと言えます。コスト削減効果の最大化については、次回以降、具体的な改革事例に基づきご説明させていただく予定

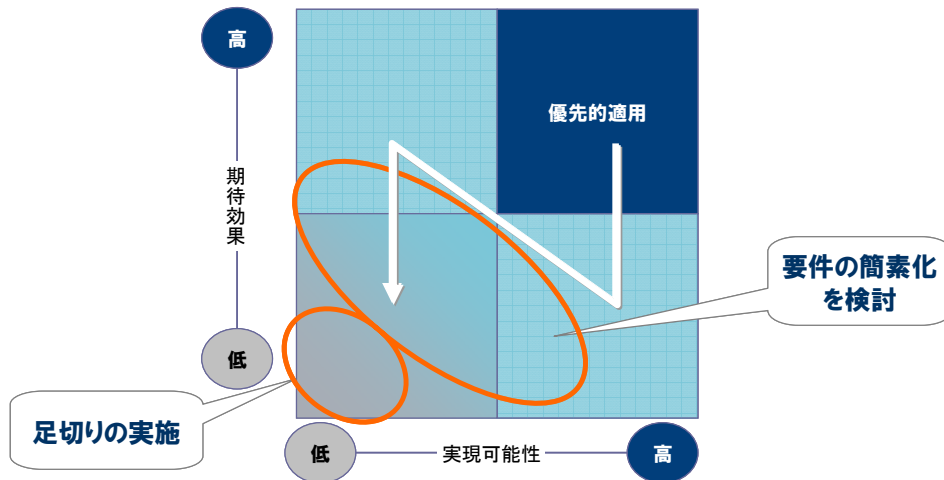


ですので、今回はシステム化投資の最小化について言及させていただきます。

改革の狙いがコスト削減であってもシステム開発が伴うと開発要件が膨らんでしまうケースが散見されます。その原因の一つは、「システムの解らない業務担当者」と「業務の解らないシステム担当者」の存在があります。一般的な事業会社における情報システムの位置づけとシステム部門、ユーザー部門の役割の変化を確認しておく、当初、情報システムはユーザー部門の現場業務を合理化するツールとして認識されてきましたが、現在はその位置づけは大きく変化しており、業務オペレーションと一体となって事業を推進する両輪の役割を求められています。従って、業務オペレーションとシステムの機能やカバー範囲を同時に捉えて情報システム要件へと収斂していく必要があります。ところが、現在の多くの企業において、ビジネスを実行するユーザー部門とシステムの企画／開発を行うシステム部門は機能的に分離されており、加えて、これほど情報システムが普及する以前は、情報システムは特別な知識やスキルが必要とみなされ、システム部門に知識／スキルを集中させてきたため「ビジネスが理解できないシステム部門」「システムが理解できないユーザー部門」を生み出しています。その結果、システムに対する要求の難易度やその要求に応えるためにどれだけの工数が必要になるかが理解できていない、或いはビジネス上の課題を正しくできない担当者による要件定義が行われ、システム仕様（≒“Investment”）が肥大化しているケースが散見されます。これらの事象への対応策としては、プロジェクトの体制や運営面で意識的にビジネスとシステムの融合を行い、投資の最適化を図る必要があります。

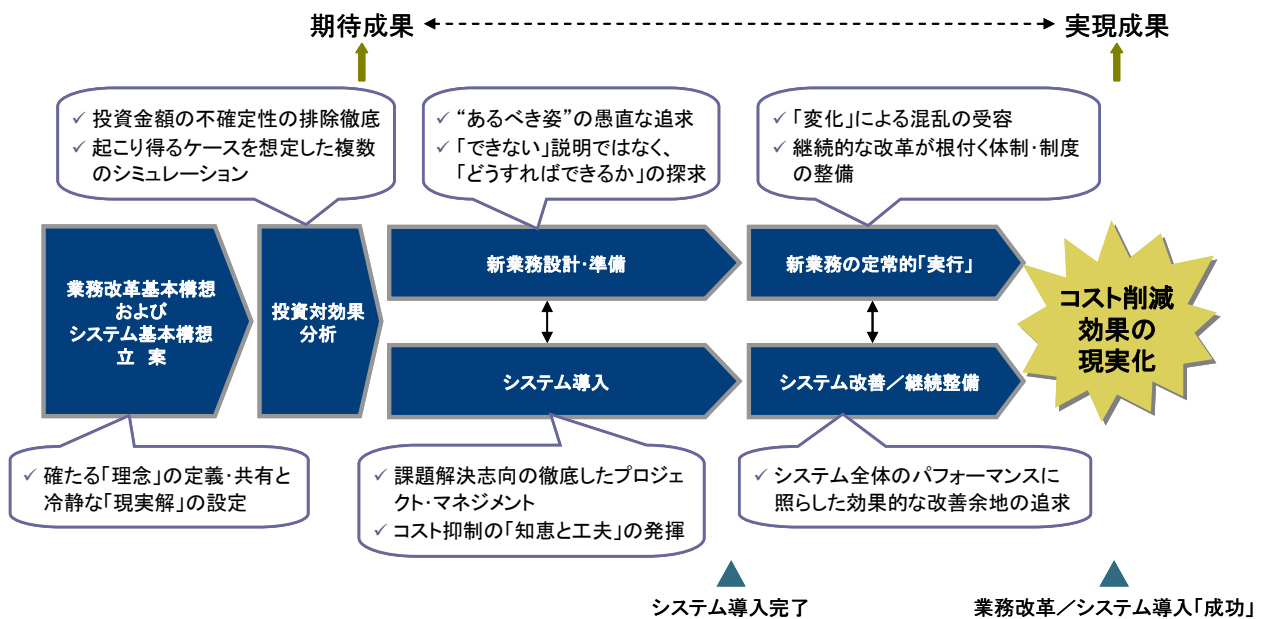
- 「コスト改革の基本構想策定」フェーズでは業務改革、システム改革のチーム分けを行わず一体運営
- 「コスト改革構想の具体化と実行計画策定」フェーズでは先行して活動していた業務改革チームのメンバーの半分をシステム改革チームにシフト
- システム化進捗会議への業務改革チームリーダーの出席

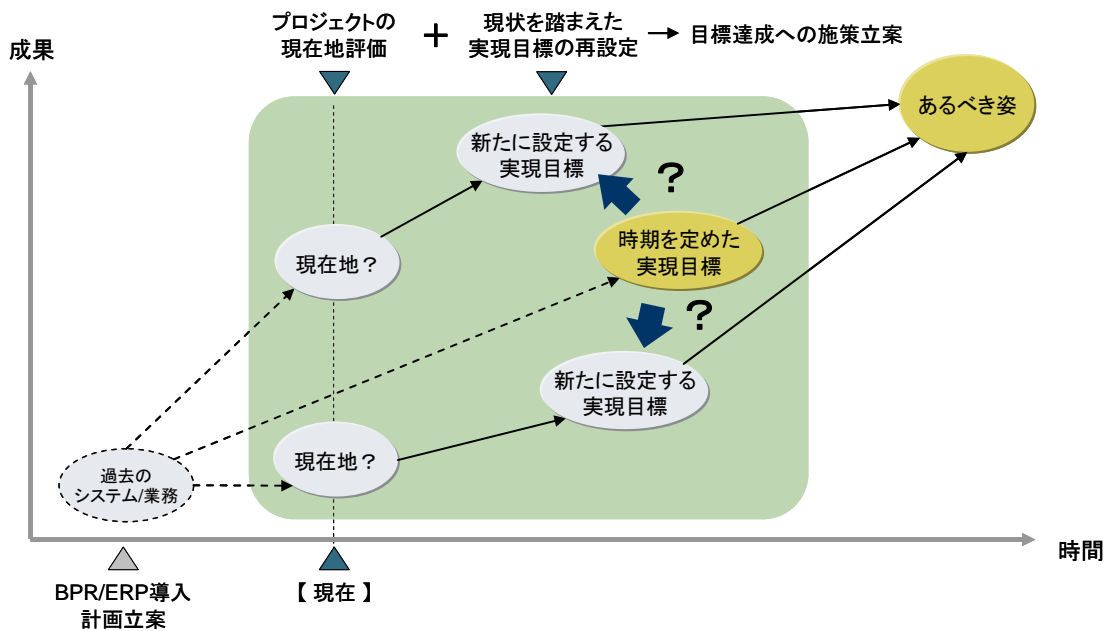
次に、システム化要件の絞込みが不十分であるケースです。“Investment”の最小化は、業務改革の優先順位が低い業務領域におけるシステム投資を如何に抑えるかに他なりません。それを実現するためには何らかの基準に基づいてシステム投資の優先順位を決定する必要があります。優先順位の考え方は、業務改革の基本方針との整合性の担保は大前提ですが、その他には期待効果の大きさや実現可能性を考慮する必要があります。言い換えれば効果を生み出さない投資を極力抑える必要があるということです。優先順位が低いシステム化要件は業務オペレーションでカバーするなどの具体的な代替案を検討し、要件の足切りや簡素化を実施していく必要があります。その際に、投資の総予算を念頭に置き、投資効果を検討しつつ実施することが重要です。



【コスト改革の実行／定着化フェーズのポイント】

コスト削減効果を現実化するには、成果を主体的にマネージすることが必要になります。そのためには、これまで実施してきたプロジェクトの「現在地」を確認し、計画立案時に設定した KPI の再定義および実現目標達成への諸施策を立案することが必要になります。最終ゴールであるコスト削減目標に向けて今何が足りていて何が不足しているのかを冷静に判断し、あるべき姿に到達する最も「現実的な近道」を自己評価により設定し、軌道修正することが望まれます。





一方、実行／定着フェーズで陥りやすい罫は、導入直後の細かなマイナートラブルに萎縮してしまい、すぐに昔のやり方に戻ってしまうことです。これに対しては、経営陣をはじめ、プロジェクトメンバーが強い意志を持って対処することが必要となります。また、悪い芽を早期に摘むためには、導入後に現場で起きている事象をすばやく察知する必要があります、ヘルプデスクの設置やきめ細かな巡回フォローが必須となります

【プロジェクトメンバーの人選】

業務・システム改革においては、プロジェクトの中核メンバーが、導入・定着・浸透段階での指導者となることが求められますが、プロジェクトに召集されるメンバーは、現場の業務への精通度合いで選定されるケースが散見されます。このような基準で選出されたメンバーは、特定業務のスペシャリストであるが故に、周辺業務との整合性に対する意識が希薄であったり、また、自身の業務遂行レベルを基準に業務設計を行うため、極端に高度な、他の誰も理解できない業務を設計したりしがちです。特に原価計算や需給調整などのある程度専門性が必要とされる業務のメンバーにありがちな傾向です。ユーザー部門から選出されるメンバーには、ただ単に現場の業務に詳しいのみならず、問題意識が高い／発言できる／現場を巻き込める／部門の利益代表にならないといった資質が求められます。



【活動内容の“見える化”】

現場への展開においては、事前の社内への広報活動も重要となります。プロジェクトの存在は関係部署の社員は周知のことと思われそうですが、プロジェクトのメンバーは業務に忙殺され、その活動内容を現場に知らせる広報活動を行っているケース珍しいのではないのでしょうか。現場サイドが、新しい業務やシステムがどのように変わるのか（＝自分の仕事がどのように変わるのか）を知りたいという欲求を持つのは至極当然のことであり、プロジェクトが業務を抜本的に見直すような性格のものであればその欲求は更に大きくなります。この欲求に応える活動を事前に行わなければ現場の不安や反発を増長し、最悪の場合は導入フェーズにおいて「プロジェクトチームから押し付けられた業務・システム」として現場から拒絶され、全く活用されないといった事態を引き起こす危険性が高くなります。それを回避するためには、社内報やプロジェクトメンバーによる現場への説明会を通じた全社員への定期的な情報開示が求められます。

【簡易診断アプローチの有意性】

これまで述べてきたコスト削減プロジェクトのアプローチは、業務とシステムをワンセットで見直し、また、全社横断的な取組が必要なプロジェクトとなるため、膨大なエネルギーを必要とします。それを成功させるためには、全社規模での意識統一が不可欠ですが、コントロールが難しく、プロジェクトが途中で頓挫してしまったと言う話をよく耳にします。これらを回避するためには簡易的に短期間で現状の主要な問題点をクイック（数週間）に洗い出し、役員をはじめとする主要メンバーと共有して改革の実施に対する合意形成することが求められます。我々のこれまでのコンサルテーションの経験上、簡易診断アプローチの有意性を確認しており、実施をお勧めしています。



次回以降は「業務運営コスト削減の実践」と題して、上記の簡易診断アプローチに則った購買、生産、物流、在庫管理など個別具体的な業務領域におけるコスト削減の事例をご紹介します。皆様の業務運営コスト削減の一助となれば幸いです。

CDIソリューションズ 取締役 小川 克己 (おがわ かつみ)