

# 海外の事例から学ぶ 最新のコストマネジメント手法

消費環境の変化、競合環境の激化に直面し売上げが伸び悩む日本小売業の喫緊の課題の1つが、「コスト削減」である。本連載では、コストマネジメント手法において先行する海外の事例から効果的な手法を学ぶ。

## 第1回

## コストマネジメント手法の進化 海外と日本の大きな違い

プロレド・パートナーズ 山本卓司／小林一航

### 売上減少の日本小売業の処方箋 海外の状況は？

日本の人口減の影響も受け、小売業の売上減が続いている。AmazonやZOZOTOWNを代表するECにも市場を奪われ、多くの小売業でトップラインを上げることが難しく、M&A（企業の合併・買収）が増加傾向になる中、以前から注力してきた「コスト削減」にさらに注目が集まっている。しかしながら、経営層の思いとは裏腹に効果的なコスト削減を実現できない企業が見られる。

思ったようなコスト削減ができない日本の小売業において、参考になるのが海外の事例だ。海外の小売業の動きを見る際、多くはマーケティングの成功事例を探しがちだが、コストマネジメントという領域においても海外の手法の方が先んじている。

特に間接材調達における日本企業の効率性は、海外先進企業より10年遅れていると言われている。製造業であっても日産自動車の再生で、カルロス・ゴーン氏がコスト削減の領域も大幅に改革をしたが、その際の手法はまさに

海外のトップ企業が実践している手法であった。

### 専門部署の存在が鍵となる コスト削減を実践する組織体制

まず目につくのが組織体制の違いだろう。日本では各部署それぞれに対応する費目が分かれており、各部署でそれぞれ対象費目の支出を抑えるよう努力している。店舗に関わるエネルギーや施設保守関連は店舗管理部署が、不動産購入コストや賃借料・駐車料などは店舗開発部署が、チラシ印刷や広告費は営業部署が、事務関連や通信関連などは総務部署が、そしてクレジットカードなどは経理財務部署がそれぞれ担当していることが一般的である。

海外ではコスト削減にフォーカスした専門部署が存在する。それは各部署を横断で刺し、包括的に購買・調達を管理するプロキュアメントの部署が支出を見ている。日本でも大手製造業で実施している組織体制と同じように、海外では小売業も専門部隊を置いているのだ。そのため、各部署でコスト削減を実践するのではなく、全ての支出をこのプロキュアメント部門で管理し、

そしてこのプロキュアメント部門に各コストの専門家を配置する。

もちろん現場にいた人材（店舗運営や他間接部門など）の異動もあるが、外部から業界に精通した人材、例えばサプライヤー企業にいた人材や、コスト削減を専門的にやってきた人材、経営コンサルティング会社の人材などを引き抜き、配置している。

特別な部署を設置し、そこに専門家を配置する。それによりコスト削減に精通した有能な人材がコスト削減のみに注力するという組織体制が出来上がる。

### 店舗ごとのばらつきをなくす 全社で統一されたルールの徹底

本部に購買専門部署があることで、統一された購買ルールが全社（全店舗）に浸透しており、店舗間のばらつきがなく一定レベルのコスト削減が実現できているところも、海外企業の特徴であろう。日本の小売業の場合、店舗独自のオペレーションがかなり残されており、店舗ごとにコスト削減の徹底度に大きな差がある。

例えば廃棄物処理費に関しても、業

**PROFILE**

**山本卓司**

取締役。リクルート、アクセンチュア/戦略グループを経て、プロレドへ参画。主に大手流通企業の中長期事業戦略立案、新規事業立ち上げ支援、コスト削減BPOプロジェクトなどに従事。立命館大学政策科学部卒業。



**小林一航**

コンサルティング本部 コンサルタント。通信および保険分野を中心にコストマネジメントに従事。大手企業の全社横断的なコスト改善見込みの診断および課題抽出にも強みを持つ。今後は中国、シンガポールといったアジアでの現地プロジェクトにも参画予定。東京大学法学部卒業。



**■コスト削減の手法とポイント**

	対象企業規模	コスト削減へのインパクト	主導部署	コスト削減実現までの期間	成功のためのポイント
コスト削減にフォーカスした専門組織の組成	売上げ1000億円以上 (500人以上)	大	経営層直下の部署 (社長室や経営企画室)	6カ月	・コスト削減に特化するため、コスト削減以外の業務を切り離す ・採用や異動により、優秀な専門人材を登用する
コスト削減にコミットする評価制度の変更	売上げ100億円以上 (50人以上)	中	人事	12~18カ月	・費目ごとに難易度が異なるため、費目ごとに基準となる評価を分ける ・継続的なコスト削減を生み出すため、成果を維持することも評価する
統一された購買ルールの策定	全て	中	経営企画室、または各費目の担当部署	3~6カ月	・店舗で実施可能なルールを策定する ・ルールが浸透しているか、定期的にチェックする手法を決めて実践する
聖域を設けず合理的に判断	全て	大	社長、もしくは部門管轄の経営層	3~6カ月	・合理的な判断をするため、分かりやすい計算式を決める ・他部署からの横やりに対し、きりと振る舞う

者に作業時間を細かく指定したり、作業内容を拡大するよう勝手に要請することで、単価が上がっていたりと、店舗側で個々に動いており、それを本部が把握できていない、統制できていないケースが散見される。また排出量削減への取り組みレベルもまちまちであり、廃棄物の排出量が店舗の売上げなどと全く比例しないことも日本の小売業の特徴ではないだろうか。購買専門部隊がないため難しいだろうが、きちんと購買マニュアルを作り、全店舗で徹底する動きを持つべきと考える。

**コスト削減にコミットメントする評価制度**

コスト削減を推進する方法として、組織を構築するだけでなく評価体制もそれに合わせる。日本ではコスト削減の削減金額が直接従業員の評価になることは珍しい。海外では専門部隊ということもあり、削減金額そのものが評価に直結する。

具体的には、期初に定めた金額へのコミットメントを求められ、達成した場合、金額に応じてボーナスが与えられる仕組みも珍しくない。そのため、

サプライヤーへの価格交渉や、仕組・量を減らす活動に余念がない。

ウォルマートやコストコなどでは、クレジットカードにおいて料率が折り合わなかったとしてVISAやアメリカンエキスプレスの取り扱いを停止するといった事例が出ているが、非常に具体的な数字目標を設定しコミットメントするといった仕組みのため、あらゆる手段を講じた徹底的なコスト削減を行う。成果が人事評価に大きく影響するため、成果へのコミットメントは非常に高く、そのスタンスが成果に大きく影響する。

**聖域を設けず合理的な判断でのコスト削減**

日本の小売業でよくある課題で、コスト削減において聖域を設けてしまうことがある。特定のサプライヤーに対し、社長同士の仲が良いため価格交渉ができない、長年依頼しており関係性が良いため切り替えたくない、お客として店舗を利用してもらっている、といった理由でコスト削減の対象から除外行為がよくあるが、海外ではその判断に合理性を求める。

「いくらのコスト削減ができる」という削減予想金額に対し、上記の関係性における金額的メリットに照らし合わせ、金額的にいくら合理性があるかを計算して判断をするというものだ。

分かりやすいものとしては、特定のサプライヤーがお客として店舗に落とす利益を算出した金額と、コスト削減で可能となる金額との比較をし、コスト削減の方がメリットが大きい場合は対象とする。日本の小売業では数字的根拠も用いず、端からコスト削減の対象としないケースが多く、聖域化している対象費目だけでも非常に大きな数字になる。

コスト削減にフォーカスした専門部署の設置、購買ルールの徹底、コスト削減を評価する人事制度、そして聖域なく合理的判断でコスト削減を実施する考え方など、海外の状況を見ると、多くの日本の小売業ではまだまだコスト削減の余地が眠っていると考えられる。とは言え、大手小売業を中心に、外部コンサルティング会社を導入するなどしながら、少しずつ変わってきているのも現状であろう。