



戦略的 コスト マネジメント

特集

BPRと最適化を実現する

働き方改革を進める上では、柔軟な働き方を実現するためのテレワーク環境の整備や、より働きやすくイノベーションが起きやすいオフィスづくり、人材育成への投資が欠かせない。しかし一方で、世の中の先行きの視界はまだまだ良好とはいかず、厳しいコスト管理が必要な企業がほとんどだろう。

第4次産業革命ともいわれ、事業の構造が大きく変化している今、日々の節約や単純な経費削減に終始しては企業成長を鈍化させるだけだ。事業を成長させながら持続的にコストの最適化をはかっていくための取り組みを始めよう。

CHAPTER 1 これから企業に求められるコストマネジメントとは

「コストマネジメント4.0」で現場変革力を引き出す

コスト削減は総務担当者にとっても身近なテーマ。その一方で、もう削減余地はない、という声もよく聞く。企業再生も手掛けるコストマネジメントの専門家に、抜本的なコスト削減にどのように取り組めばいいか、解説していただいた。



株式会社プロレド・パートナーズ 代表取締役
佐谷 進さん
東京芸術大学美術学部卒。ジェミニ・コンサルティングを経て、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社（現プライスウォーターハウスクーパーズ・ストラテジー株式会社）、ジャパン・リート・アドバイザーズ株式会社など外資系企業にてコストマネジメントやリエンジニアリングなどの業務を多数経験後、独立。企業不動産とコスト削減に特化したコンサルティングを提供している。企業再生・交渉のスペシャリストとして、セミナー・講演、寄稿など多数。

抜本的なコスト削減が できない理由

総務部門のタスクスケジュールでは、そろそろ次年度の計画を立てる時期だろう。おそらく毎年、取り組みテーマとして挙がるのがコスト削減。「もう手を付けられるコストはないな」今年は五年前に実施した費用にするか」など、目的意識もなくルーティン化していないだろうか。

まだ先行きの不透明感が拭えない経営環境にあって、付加価値の高い事業活動への投資を高めるために、目指すべきコスト削減とはどうあるべきか。外資系経営コンサルティングファーム出身者と各費目の専門家で構成され、完全成果報酬型で経営コンサ

ルティングを手掛ける株式会社プロレド・パートナーズ代表取締役の佐谷進さんは「評価」がないこと、聖域があることが問題」と指摘する。

「大概の企業は、専門家ではない人ができるレベルのことは実施しています。それ以上に前向きにやろうという気持ちにならないのは、コスト削減の成果に対する評価の仕組みがなく、人事評価に反映されないからです。当然取り組みに対するモチベーションが上がらない。そして、最大の問題は、聖域があること。聖域とは、特定のサプライヤーとの長い付き合いや役員との付き合いといった「関係性」です。改善の余地があることはわかっているも、あえて手を付けていないコストが企業の成長性を阻害しています」

も、数段階のレベルがある（図表①）。

「コストマネジメント1.0」は、自社で手が付けられる範囲で日々の努力でコスト削減を積み上げている、ほぼすべての企業が実践している初期段階。「コストマネジメント2.0」は、購買価格の調査分析や購買機能の構築サポート、調達計画部分は外部コンサルティング会社を活用するが、実行は自社の担当部署で行う段階。そして、リバースオークションを活用した単純相見積もりによって単価削減を実施する「コストマネジメント3.0」。ここまでは従来手法だ。

これに対し、同社が提唱する「コストマネジメント4.0」は、現状の詳細な調査を行った上で、商流を見直し、品質や量を見直し、サプライヤーとも単価だけではない仕様内容の協議を進

め、抜本的なコストマネジメントを実施するものだ。

「総務担当者にヒアリングすると、九五%の人はコスト削減を実施しているといえます。しかし、何をどこまで、いつやったのが明確でない。たとえば電気料金であれば、削減したのは量なのか単価なのか。どういう基準で相見積もりを取ったのか。そういったことがあいまいです。」

私たちがご提案する「コストマネジメント4.0」は、単価・条件見直し+BPR（業務改善）を組み合わせたコストマネジメントですが、その前にコスト全体の把握は必須です。まず、総勘定元帳の金額が大きい項目から並べて、俯瞰してコスト削減の可能性を探る。そしてコスト構造分析や市場相場の最安値レベルを考慮し、単価の適

取材・文◎宮本優子