

# 集中連載 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2回 海外の手法をキャッチアップする 日本の小売企業の動き

プロレド・パートナーズ 山本卓司／小林一航

前回、コストマネジメント手法として海外と日本の大きな違いを、「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」「聖域なく合理的判断でコスト削減を実施する考え方」の4点に絞ってポイントを紹介した。

海外のトップ企業は合理的であり、利益率向上のため、企業を支える組織・構造の変革、企業活動の根幹にあるルールの変更など、あらゆる手段を講じている。

コスト削減に関しても、推進のための組織や評価に関する仕組みが整っていることは当然のことながら、さらに外部のコンサルティング会社を活用するなど、徹底的に取り組む姿勢が見られる。

とは言え、日本の小売業の中でも、先行して改革を行っている企業が現れており、参考にしたい。

### コスト削減の専門部門を設置する日本小売業

「コスト削減にフォーカスした専門部署の設置」という観点では、日本に

おいてもコスト削減をミッションとする購買部門を設置する企業が増えてきている。

食品スーパー（SM）のイズミヤ（大阪府大阪市）では、コスト削減に特化した専門部署「コスト効率推進室」を2015年に社長室直下に創設した。

他小売業でも同様に、購買機能を集約した特別部署を設置する動きが増えており、商品部としての購買だけではなく、間接材についても専門部署で専任担当が対応している。

購買部門の中では、関連費目ごとに担当者を振り分け、それぞれに専門知識をつけさせることで組織の能力を高めている。

海外では購買部門の社員に、ネゴシエーション（交渉）に関する研修を受けさせるなどスキルアップの機会を設ける取り組みは一般的に行われているが、近年日本の小売業でも交渉やその他コスト削減に必要な専門知識に関する研修を導入するなど、購買部門の人材育成にも注力している。

また、某関東圏の大手SMが、コスト削減コンサルティング会社から複数

内にコスト削減の専門部隊を組織したり、某大手紳士服チェーン店では、自社にクレジットカード会社出身の人材を転職させ、クレジットカード手数料のコスト削減を推し進めるなど、専門家の採用による能力の向上なども行っている。

このような専門部署では海外先進企業と同様に、コスト削減目標数字を掲げて成果を出すことを求められている。これら「コスト削減にフォーカスした専門部署の設置」は費目やコストに専門性を持った人材の採用にもつながり、人事の評価制度を自然と定着させることになるだろう。

### コスト削減に向けた全社的な標準化の動き

多くの日本企業では、各店舗でOJTの名の下に実地で学ぶことが慣習化されてきたが、全国展開を進める日本企業の中には、全社的な標準化を推進する企業が増えてきた。

大手ディスカウントストアのドン・キホーテ（東京都目黒区）では、この間、多くの日本企業でも見られた、仕事は体で覚えるという流れから、14

### 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。



		改善ポイント
1	大型小売り	・コスト削減コンサルティング会社から複数人をヘッドハンティングし、コスト削減の専門組織を立ち上げ。部署にコスト削減目標を持たせ、毎月進捗を役員報告する仕組みとしている。
2	専門部署の設置/コスト削減を評価する人事制度	・商品仕入れのバイヤーや間接材締結を行う管理部門の社員向けに、外部講師による交渉研修を実施。継続的に行うことで、個人の交渉能力の向上を定点点検している。
3	外食	・外部コンサルタントをヘッドハンティングし、店舗オペレーションの改善や食材、間接材を対象としたコスト削減を実施。 ・評価制度も大幅に見直し、コスト削減成果が給与に反映する仕組みを取り入れる。
4	ディスカウントストア	・各店舗に任せていた購買を含めた業務を、本部主導でマニュアル化し、全店舗で徹底。毎月状況を確認し、マニュアル徹底できていない動きをしている店舗の店長に指摘する。
5	購買ルールの徹底	・M&Aによって買収したグループ各社の管理部門を本部に集約し、購買ルールを統一。購買先の把握、集約からボリュームディスカウントによる価格交渉までをグループ本部で行う。
6	大型小売り	・外商の大口顧客であろうと、購買部門からサプライヤー見積もりを取得し、安価な別のサプライヤーへの切り替えを実施。
7	百貨店	・グループ会社にある建設管理会社への発注に際し、他外部業者からも見積もりを取得し、安価な方を選択。

年よりさまざまな業務に対してマニュアルが設定され、今では分厚いマニュアル本を基に全国規模での標準化を進めている。

全社的な標準化の中で、「購買ルールの徹底」というコスト削減の観点でも、一例として近年、日本企業の中で、同業で共同購買を仕掛けようとする動きが活発になっている。

日本のビールメーカーや建設企業各社が差別化にあまり影響のない資材などを共同購買する事例が増えているが、小売業でも建設資材や保険など絞り込んだ費目に対して、競合とも手を組んで共同購買を推進する動きが始まっている。

SMでは以前から、エリア違いの同業とは協会・団体を通じて共通の商品開発や知識共有などが実施されてきたが、競合との競争が激化している全国展開の小売業同士でさえ、そのような動きが出ている点は、それほどコストに対する意識が強まっているという表れだろう。

また、最近小売業界内のM&A（企業の合併・買収）が活発化しているが、買収先企業も含めたルールの統一化な

どが課題となってきている。

基本的には、買収先企業のガバナンスを買収した側の企業が握ることによりコストコントロールも実現できているのではないと思われるがちであるが、実態としてはうまく機能していない場合が多い。

ただし、中でも先進的な動きをしている企業がある。某大型小売りチェーンの場合、各社の管理部門を横串でまとめ、本部に集結させることで、グループ各社ごとにコスト削減目標を置き、本部からトップダウンで直接コスト削減を実行している。本部に在籍する各社担当は削減数字をコミットし、その実現に向けて日々まい進することを求められており、グループ全体で大きなコスト削減のプロジェクトが前進している。

### 外部知見の効果的な活用

前述したような共同購買、グループ企業における全社的な「購買ルールの徹底」などの業務効率化を実行する際には、弊社のような外部コンサルティング会社がサポートする場合も多いが、

確実に業界の底上げに寄与する動きとなるであろうとらんでいる。

特徴的なケースとしては、某大手サービス業で、コスト削減部署を立ち上げた際、外部の専門コンサルタントを業務委託として責任者に据えた例が挙げられる。

「3年契約で3年間のうちに5億円削減する」といったコスト削減ミッションを持たせ、その達成度合いにより報奨金を変えるという珍しい契約内容であった。

ミッション実現のため外部コンサルティング会社も適宜活用することで、3年で目標を達成し、そのまま仕組み化を実現して退任。その後も残った組織が低コスト体質の維持を進めている。外部の知見を活用した非常に効果的な仕組みだと言えるだろう。

◆  
◆  
そもそも小売業界はコスト意識も強く、自社で継続してコスト削減に取り組んできた歴史がある。とは言え、まだまだ海外の小売業に比べ不足している部分が多く、各社が新しい試みを試しており、成功の兆しも大いに見えてきている。