

# 「コストマネジメント4.0」の「コスト分析と改善で競争力を生み出す」

プロレド・パートナーズでは共同購買や仕様の見直し、BPPR(業務改善)によるコストマネジメント戦略「コストマネジメント4.0」を提唱。小売業から飲食業、卸、メーカー、物流まで幅広い業種・企業でコスト削減の成果を引き出し出している。従来のリバースオークションなどの単純な相見積もりではできないコストマネジメント手法を紹介する。



株式会社プロレド・パートナーズ  
山本 卓司 取締役

リクルート、アクセンチュアの戦略グループを経て、プロレド・パートナーズの設立に参画。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

## サプライヤーと良好な関係を保つコストマネジメント

小売業の外部環境はオーバーストアと人口減少に加え、人手不足から人件費が高騰して収益が悪化。さらにECの台頭で売り上げと利益の拡大は難しくなりつつある。その中で特に重要度を増しているのが、間接材から直接材までのトータルコストの削減だ。コストマネジメントの対象費用を見て

みると、人件費を除き、エネルギー(電気・ガス等)、施設(保守管理費等)、オフィス用品、金融(クレジット手数料等)、その他(店舗消耗品等)で関係するサプライヤーの領域は幅広い。そのためコスト削減は自社部署だけで見直すには限界があるのが分かる。

外資系経営コンサルティング会社出身者と各費用の専門家で構成され、完全成果報酬型の経営コンサルを手掛けるプロレ

ド・パートナーズの山本卓司取締役は、「品質を保持できるサプライヤーと良好な関係を保ちながら、安価な条件を出していただく方法を一緒に考える必要があり。買いたたくといった単純な相見積もりでは決して結果が生まれません」と指摘する。

コストマネジメント戦略は、数段階のレベルに分けられる(図表①)。初期の「コストマネジメント1.0」は担当部署だけで見直す段階。続いて「同2.0」で

は購買価格の調査分析や調達計画は外部コンサル会社を活用し、実行は自社で行う。そして、数十社のサプライヤー企業がインターネット上でリアルタイムに価格を競い合うシステム「リバースオークション」を活用した単純な相見積もりによって単価削減のみを実施するのが「同3.0」だ。リバースオークションは、小売業でも一〇年ほど前に話題となった手法なのだが、山本取締役は、「単純な仕様に合

図表① コストマネジメントの変遷

コストマネジメントの変遷	対象費目		コストマネジメントの検討領域					
	切替可能 電話/複合機 事務消耗品等	切替不可 電気/ガス/システム クレジット/資料等	現状把握	課題特定 アプローチ提案	条件の適正化 BPR	相見積り 取得	協議条件 変更	契約締結
コストマネジメント1.0 担当部署での見直し	○	○	一貫して手掛けられるが専門家ではない					
コストマネジメント2.0 戦略コンサル(ソーシング/調達見直し)	○	×	現状把握	課題特定 アプローチ提案	実行部分は担当者様任せ			
コストマネジメント3.0 コスト削減専業 (相見積り/リバースオークション)	○	×	現状把握	最安値の見積りを提示するのみ		相見積り取得 (単価のみ)		契約締結
コストマネジメント4.0 プロレドのコストマネジメント (単価/条件+BPR)	○	○	現状把握	課題特定 アプローチ提案	条件の適正化 BPR	相見積り 取得	協議条件 変更	契約締結

出所：株式会社プロレド・パートナーズ

わせた価格競争となり、品質を保証する優良なサプライヤーが集まりにくくなっている」と問題点も指摘する。

## 共同購買や仕様見直しで一億円以上のコスト削減が可能に

これに対し、同社が提唱する「コストマネジメント4.0」では、各費用の専門家が現状の詳細な調査・分析を行った上で、過剰なスペックや数量を把握し最適な仕様に見直すことから始まる。またクライアントを束ねて共同購買の仕組みを活用してデイスカウントを引き出すなど、単価・条件見直しとBPRを組み合わせた根本的なコストマネジメントを実施する手法だ。「発

注書や契約書を確認しながら、一社一社サプライヤーと数量や配送時間などを協議して最適化を目指します(山本取締役)。

例えば、委託先に任せがちなチラシ印刷費や業務委託費(警備、清掃、廃棄物、保守関連)、店舗消耗品、システム保守など各項目の対象品の仕様を見直し、それと同時に同社独自の共同購買が可能な費用に関しては業界最安値の価格の実現のためサプライヤーと協議を進める。

共同購買に関しては、小売業、メーカー、飲食業、学校など様々な業種から集めるため、利用方法をバランスよく調整することで大きな割引が可能となってくる。

実際、過去の成果事例では、売上高一〇〇億円規模の小売業や飲食業で一億円以上の利益改善を果たしている。特に食品スーパーでの実績は数十社あり、削減したコストで得た利益を様々な投資に回してもらったことが同社の目的でもある。例え

ば、食品スーパーのタカラ・エムシーでは、コスト削減で得た数千円万の原資を、スキルの高い従業員への制服付与や賞与などの人材育成に使っている。

また同社は成果報酬型でサービスを提供しており、別途に予算を作る必要がないことも大きな特徴だ。山本取締役は、「まずはお試して実施していただきたい」と力を込める。すでにある小売業では、外部コンサル会社を上手く活用し、利益確保に動きつつある。海外の小売業のように初期段階までは自社で実施し、もう一段高いレベルで実現したいコスト削減があれば、プロの知見を上手に活用するのも良い手法だ。このような手段で利益率を高め、その原資を差別化のために投資している国内小売業も始めている。

中でも人材育成や商品開発、マーケティングなどにいち早く投資して、持続可能な成長を実現している優良小売業は一つの参考となるだろう。