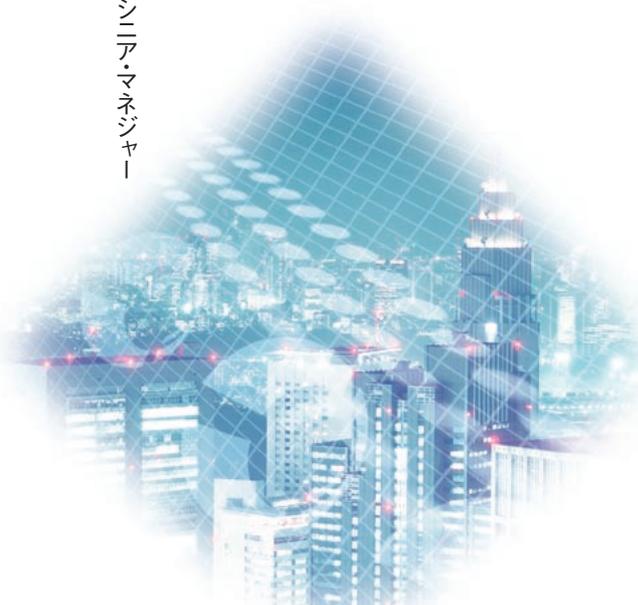


# 今こそ求められるリバウンドさせない 真のコスト改革



## コスト改革はリバウンドする

本来、コスト削減といっても闇雲に実行すればよいのではなく、その中身にこそ利益向上の本質が隠されている。コスト削減といった場合に、多くの企業は短期的な削減を追い求め、3Kといわれる広告費・交通費・交際費の「経費一律カット」や、事業領域や業務機能を考慮しない「全社一斉人員削減」を実行しがちである。

アクセンチュアが調査した結果によると、全社的な人員削減を発表した企業と、全社とS&P500の総株主利益率の伸び率を比較した結果、S&P500の平均伸び率が五年間で九〇%であるのに対し、全社的な人員削減を行った企業は僅か三七%にとどまった(図1参照)。

このように「一律のコスト削減は、無駄な脂肪だけでなく、筋骨までも減らし、中長期的にみるとリバウンドしてしまう。」

それではリバウンドしないコスト削減とはどういうものなのか。アクセンチュアでは長年にわたりハイパフォーマンス企業の研究を行っており、今回グローバル企業

八五〇社を対象に分析を行った。その分析結果より、ハイパフォーマンス企業は非

戦略的事業に対しては、優先的、かつ大胆にコスト削減を実行すると同時に、戦略的事業に対しては一律削減ではなく、全社視点から経営資源を投下し、最適な資源配分を狙った「戦略的コストマネジメント」を実行していた(図2参照)。事実ハイパフォーマンス企業はコスト削減に加えて、戦略的事業に対して投資を増やしたため、当初ROI(投下資本利益率)が低下していた。しかし、その数値はすぐに負け組企業を逆転し、中長期的には追いつくことのできない格差を生み出していた(図3参照)。

## 戦略的コストマネジメントの実現に向けて

戦略的コストマネジメントを実現するためにはどのようにすべきか。今回、多くの企業が陥ってしまうコスト改革のリバウンド事例より考察してみた。

一、財務部門は勘定科目単位の目標額から現実のコスト削減実行単位に落とし込まず、一方で調達部門は品目(物品・サ

## 中川和彦

アクセンチュア株式会社  
経営コンサルティング本部 シニア・マネジャー

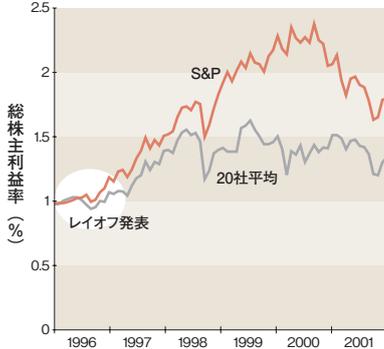
二〇〇八年九月のリーマンショックを契機に世界同時不況が勃発したが、世界主要市場における株式時価総額がリーマンショック直前の水準に近づく(二〇〇九年一〇月現在)など、世界経済にも薄日が差してきた。

世界同時不況のような景気の急落時には、企業を存続させるために、緊急避難的なコスト削減が行われた。しかし、緊急避難的なコスト削減は一時的な削減に留まり、平時になるとリバウンド

してしまう「踏み込み不足」な改革となる。景気が徐々に持ち直しつつある現在、一時的ではなく、成長のために筋肉を強化し、企業価値を継続して向上させるような、より踏み込んだコスト改革が必要である。

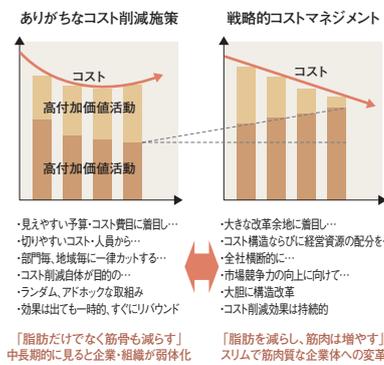
そこで、本稿においては、今まさに多くの企業が実行さなかであるコスト改革の陥りやすい罍を考察し、「リバウンドさせないコスト改革」について提言を行うこととする。

図1 ● 総株主利益率の推移 (1996 - 2001年)



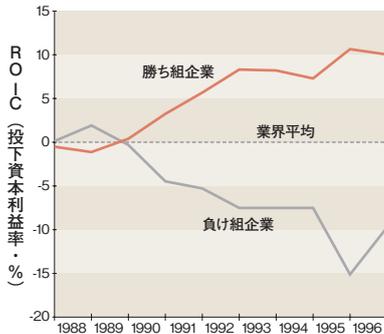
出典：ブルームバーグ、アクセンチュアの分析、マーサーによる論説、ウォールストリート・ジャーナルのプロクエストデータベース

図2 ● 戦略的コストマネジメントとは…



出典：アクセンチュア

図3 ● 1990 - 1991年の景気後退以後の企業のパフォーマンス比較



出典：アクセンチュア経営コンサルティング研究レポート「優良経営のしるし—経済不安定期の価値創造」、ジェーン・リンダー、ブライアン・マッカーシー、2008年8月

ビス)単位のコスト削減プランは立案できるが、企業財務(BS/PL)へのインパクトが考慮できていない。

二、製造原価は専任の購買担当者が詳細なコスト分析を行うが、広告費など販管費も含めたトータルコストまでは目が行き届かない。

三、調達部門のみ、もしくは個別部門が、個別施策をバラバラに実施しており、タコつば掃除に陥っている。

四、対外単価交渉のみをコスト改革と考え、機構(組織)・プロセス・指標(KPI)といった内部改革にまで踏み込んでいない。

右記考察結果よりコスト改革がリバウンドする企業の特徴として、「全社方針との整合性を考慮し、勘定科目レベル(BS/PL)からコスト削減実行単位まで落とし込む『真の見える化』ができていない』『全社横串』『トータルコスト』『社内改革』といった全社的なコスト

改革となっていない」ことが挙げられる。この「真の見える化」と「全社コスト改革」こそが戦略的コストマネジメントにおいては非常に重要である。

## 「真の見える化」と「コストの番人であるCFOによる全社コスト改革」

では「真の見える化」を実現するためには何が必要か。「真の見える化」には次の二つのポイントがある。

一、コスト削減施策の実行単位であるカテゴリの設定

二、カテゴリごとに事業計画と連動した指標管理(KPI)

全社的なコストを管理する財務部門はBS/PLから勘定科目レベルでのコスト削減目標を設定することはできない。一方、コスト削減の実務推進主体となる調達部門は品目レベルによるコスト削減の積み上げはできる。しかし、両者

は同じ言語で話すことができないため、財務部門はどこを削減すべきか見つけたとしても実行につなげられない。また、調達部門はBS/PLへのインパクトを意識したコスト削減ができない。そ

こで、両者が共通言語で話すための単位として「カテゴリ設定」が必要である。カテゴリとは、勘定科目からコスト分析、施策立案ができるまで分解した単位である。例えば、業務委託費という勘定

科目においては、詳細なコスト分析が可能な業務単位である清掃業務・運送業務といった単位でカテゴリを設定すべきである。また、PCなどIT備品のように研究開発費とIT備品費といった複数の勘定科目に跨る場合も、同一のカテゴリとして扱い、コスト分析を行う。

その上で、カテゴリ単位に事業計画と連動したKPIを設定することがキーとなる。通常、調達部門では品目単位のコスト削減目標を設定すること

はあるが、その数値を達成したとしても事業計画と連動しておらず、効果の小さい品目に注力してしまうことがある。カテゴリとは勘定科目の分解から成り立っており、全社方針・事業計画と連動した目標設定が可能である。この目標に応じたPDCAサイクルの仕組みを作り上げることが戦略的コストマネジメントを実現する「真の見える化」である。

次に「全社コスト改革」であるが、これこそ全社を俯瞰できるCFOがコストの番人としてリーダーとなり、推進すべき改革である。通常、コスト改革というと調達部門が主体となり、品目単位の削減を行うことが多い。しかし、この部分最適での実行では限られた結果しか生まれない。そこで、全社的、かつ財務成果という客観的な視点で改革の旗振り役ができるCFOこそがリーダーとなつて推進すべきである。

現在、多くの企業がコスト改革を推進中であるが、本稿に記載した「真の見える化」と「CFOによる全社改革」による戦略的コストマネジメントを実現することで、継続的効果を創出するハイパフォーマンス企業へ導くことができる。