

売り方で売れ方が変わる

平成23年8月20日発行（毎月1回20日発行）
第14巻第4号 通巻164号
平成10年11月4日 第3種郵便物許可

MD

月刊マーチャндаイジング

9 SEPTEMBER 2011



ウェザー [特集] MD 入門

気象条件を読み、わが店の売れ筋をつくる!

今月の視点

売れる時期に、売れる商品の陳列量を大胆に増やそう!

TOP INTERVIEW

マツモトキヨシ 代表取締役社長 松本 清雄氏に聞く
ゲンキー 代表取締役社長 藤永 賢一氏に聞く

CLOSE UP

ゲンキー多治見西店

US REPORT

2011年 アメリカ流通企業 財務・情勢レポート

MD的元気印店長図鑑

ドラッグセガミ 木の葉モール橋本店 諸隈 智子店長



年間2,400万円も経費が下がる!?

企業の贅肉をそぎ落とす 完全成功報酬型『コスト削減』サービス

人件費以外のコスト(家賃、システム費用、販促費、清掃費など)をトータルで引き下げる処方せんを出して、完全成功報酬型のコスト削減サービスで急成長しているユニークな企業がある。

会社名は「ウィザースプラス」。同社の西澤岳志・社長は、「コスト削減は自社で1通りやれているという企業様が大半ですが、意外とまだまだやれる余地があることが多いのです」と強調する。



ウィザースプラス
西澤 岳志社長

全体最適化を目指すから コストが下がる

ウィザースプラスは、長引く景気低迷、構造的不況の中、多くの企業の経営者が抱える経営課題のひとつである「経費の削減」について、「国内の中堅・中小企業が元気を取り戻すための『変革実践隊』」という理念をもとに企業の業務改善・コスト削減を請け負っている。

「コスト削減を経営課題としているが、担当部門から解決策が出てこない」、「日々の業務に追われてしまいコスト削減まで手が回らない」、「業者との交渉がうまくいかずコスト削減ができない」といった企業の悩みに対してサポートするだけでなく、「自社でコスト管理は日ごろから徹底できているので、コスト削減の余地などない」と考えて

いる企業でも、数多くのコスト削減実績を上げている。

なぜ、自社ですでにコスト管理ができていたという企業に対しても、ウィザースプラスはコスト削減実績を上げることができるのだろうか。

西澤氏はこう語る。「多くの企業様のやっているサプライヤー(取引先)交渉というのは何の根拠もないまま、ただ単純に価格を下げてほしいという安易な値下げ交渉であることがほとんどです。当社はひとつひとつのコスト構造を分析し、客観的な数値を根拠として提示し、共存共栄の精神をベースに企業とサプライヤー双方が合理的に納得のいく形での契約最適化を進めています。

また、原材料費のコスト削減や業務効率化の追求など、筋肉質の企業体質づくりを推進している企業でも、一般

管理費については専門管理部門が不在であるために、サプライヤーとの馴れ合いの調達関係を生み出していたり、コストの聖域化が見られたりといったケースが多く見られます。

当社では、人件費と減価償却費を除く一般管理費、製造原価についての削減を「聖域なく」、「しがらみなく」行い、企業様の収益力・コスト競争力をサポートしております。

ビジネスゾーンと コミットメント

企業の一般管理費と製造原価の中で人件費、減価償却費を除いたほぼすべてのコストに対応することができる。また、特定の業種に特化するわけではないため、後に事例として挙げるDg.S(ドラッグストア)チェーンを含め、

【図表1】年商90億円のDg.Sのコスト削減実績

項目	削減前		削減後	削減額	1店舗当りの削減額	削減率
地代家賃	¥150,000,000	⇒	¥136,500,000	¥13,500,000	¥337,500	9.0%
システム保守	¥16,000,000	⇒	¥14,000,000	¥2,000,000	¥50,000	12.5%
店舗警備	¥6,820,000	⇒	¥4,560,000	¥2,260,000	¥56,500	33.1%
広告宣伝	¥72,700,000	⇒	¥69,000,000	¥3,700,000	¥92,500	5.1%
支払い手数料	¥10,500,000	⇒	¥10,100,000	¥400,000	¥10,000	3.8%
清掃・産廃・リネン	¥11,000,000	⇒	¥9,950,000	¥1,050,000	¥26,250	9.5%
運賃	¥1,810,000	⇒	¥1,660,000	¥150,000	¥3,750	8.3%
消防保守	¥1,850,000	⇒	¥1,500,000	¥350,000	¥8,750	18.9%
有線放送	¥2,470,000	⇒	¥1,440,000	¥1,030,000	¥25,750	41.7%
コピー代	¥2,450,000	⇒	¥2,100,000	¥350,000	¥8,750	14.3%
合計	¥275,600,000	⇒	¥250,810,000	¥24,790,000	¥619,750	9.0%

HC(ホームセンター)、銀行、飲食チェーン、出版社、鉄道・バス事業など、その支援実績はさまざまである。

ウィザーズプラスはビジネスゾーンとして、同社理念にもあるように「中堅・中小企業」をターゲットとしている。その理由として、「中堅・中小企業」はコスト改善の効果は確実にあるものの、対応できる担い手が社内にはないケースが多いが、一方で経営者の危機意識が高く、トップダウンで改革が遂行可能であるからである(大企業の場合、コスト改善の効果は十二分にあるが、社内調整に多大な時間を要してしまい、危機意識を全社に浸透させるとなると数年単位での改善を行う必要がある。企業側で大手戦略系コンサルティングファームに対し、固定フィーで依頼することが多いが、そのコンサルフィーは多額に上る。

中小企業の場合、コスト改善の効果は微小ながら、経営者の率先垂範でコスト削減の実施、定着化が可能であることが多い。

同社がコスト削減サービスを提供するにあたり、「同社が必ず約束すること」と、「取組み先企業に対し必ずお願いすること」があるという。まず、同社のコミットメント(約束)は、「削減目標(金額、時期)の明確な提示」、「完全成功報酬(コスト削減実現後に、削減額の中からフィーをいただく)」ということ。

そして取組み先企業のコミットメントは、「トップダウンでの業務改革を行っていただく」、「プロジェクトには決める人とやる人のみに参加していただく」ということである。

コスト削減のためには、経営者の改善意欲と、業務改革と一緒に進めていくプロジェクトスタッフの行動力が不可欠となる。

■業務の流れ



- ①当社にて確認させていただく販管費などのデータ(総勘定元帳など)をご提示いただきます。
- ②具体的なコスト削減項目と削減可能金額を診断・分析いたします。
- ③コスト削減項目の仕訳により、コスト削減実施事項の決定と実施スケジュールをご報告いたします。
- ④対象費目を第1フェーズ(全社共通コスト)と第2フェーズ(特有事業コスト)に分け、業者との価格交渉や調達プロセスの変更などの支援をさせていただきます。
 - 第1フェーズ(全社共通コスト)…削減額は限定されるが成果が出るのが早い項目。主に経営、経理、総務部門管轄のもの。
 - 第2フェーズ(特定部門コスト)…削減額は大きい成果が出るのに時間がかかる項目。営業、購買、システム部門管轄のもの。
- ⑤コスト削減額を確定し、継続的な低コスト体質経営の支援をいたします。

コスト削減実施プロセスにおいては、キックオフミーティングを行うとともに経営者、ご担当者と進捗、改善会議を行いながら進めさせていただきます。



コスト削減サービスは現場主義コンサルティングです。

経営者および担当者のご協力の下、コスト削減実現をサポートいたします。

年間2,400万円もコスト削減した 年商90億円のDg.S

次にウィザーズプラスの企業への支援事例を見ていただきたい。

年商約90億円、40店舗のDg.Sをチェーン展開する企業への支援事例である。3億4,000万円を削減対象額と設定し、現在までに2億7,500万円のコスト削減を進め、年間およそ2,400万円の削減を実現した(図表1参照)。

対象となった項目は、地代家賃、システム保守、警備料、広告宣伝費、清掃費、支払い手数料、備品消耗品費、コピー代など。実際どのような形で削減が行われたのか一例を見ていくことにする。

まずは、「地代家賃」だが、不動産鑑定士による客観的な査定賃料を根拠とすることがポイントとなる。賃貸借契約の場合、貸主借主双方に賃料を上げてほしい、下げてほしいといった増減額請求の権利がある。この権利と不動産鑑定士の出した客観的な査定賃料をもとに、改定を依頼するといった形だ。

普通、不動産鑑定士に賃料などの

査定を依頼すると、数十万～数百万かかる場合がほとんどであるが、ウィザーズプラスの場合、完全成功報酬サービスとして提供しているため、交渉の結果、賃料の引き下げに成功した場合のみ費用が発生する。

借主の正当な権利として査定賃料を根拠に請求を行うため、貸主との関係性を悪化させる心配もない。今回の事例のDg.Sチェーンの場合も、初期費用は0円で、約1,500万円(年額)の家賃を、1,350万円(削減率約9%・年額)の削減を実現している。

続いて、「システム保守費」。システム保守といっても、顧客データ管理システムから調剤システムまでさまざまである。このコストの特性として、ブラックボックス化、妥当性の検証が困難、聖域化などが見られるため、どのように削減を進めればよいのか分からないといったところが本音である企業も少なくはないのだろうか。

システムとしての現況(償却期間、保守の頻度、人数、機器代など)を確認・分析し、過去の他社支援事例などと合わせて適正価格水準の割り出しを行い、その数値を根拠に改定を依頼する。その結果、およそ1,600万円

■コスト削減対象範囲

一般販管費、製造原価のデータを分析・診断し、コスト削減対象と削減余地のターゲットを選定いたします。すべてのコストについての削減を「聖域なく」、「しがらみなく」行います。



■対象範囲外

実質人件費、減価償却などは対象範囲外とさせていただきます。

※ただし、売上原価(製造原価)の内、販売管理費と同一の勘定科目については、コスト削減対象範囲に含まれます。

(年額)のシステム保守費を1,400万円(削減率12.5%・年額)に削減した。

具体例として2項目について説明したが、その他項目についてもコスト削減のプロフェッショナルとして積み上げた実績と分析力・交渉力をもっておよそ2,400万円(年間)の削減を実現している。

なんだ、2,400万円(9%)程度か、と思われた方、今一度考えてみてください。純利益に直結し、しかも削減以降は永続的に効果が発生する年間コスト削減2,400万円である。2,400万円の純利益を上げるためには、いったいどれだけの量のシャンプー、リンスを売らなければいけないことか。

コスト削減プロセスと対象費目概要

コスト削減サービスの実施にあたっては、まず販管費などのデータ(総勘定元帳)を提供するだけでよい。具体的なコスト削減実施項目と削減可能金額の診断・分析をウィザーズプラスにて行い、仕訳結果の報告をする。

仕訳結果が出たあとは実際に実施プロセスへと移行、削減実施項目ごとにプライオリティを付し、進めていく。実施プロセス前にはキックオフミーティングを経営者、担当者で行い、スケジュールなどを共有する。その後も定期的

な報告会を実施していくので、経営者としても進捗、成果が目に見えやすい。

対象となる項目は、人件費と減価償却費を除いたすべての販管費、製造原価となる。プライオリティを付けだが、基本的には「成果が出るのが早い全社共通コスト」を優先して行い、その後「時間を多少要するものの削減効果の大きい特定部門コスト」を行う形をとっている(ただし企業の要望などで優先する項目が異なる場合もある)。

完全成功報酬型のコスト削減サービス

ウィザーズプラスのコスト削減サービスは「完全成功報酬」となっている。内容については図表2を参照いただきたいが、企業側としては特定の初期費用

や毎月発生する固定費用などが一切ないのはありがたい。

最後に西澤氏はこう語る。「われわれの提供しているサービスであるコスト削減は、あくまで「経営改善」、「業務革新」を実行する上でのKPI(経営指標)にしかすぎません。われわれが目指しているのは、企業様をよりよい形にするための「業務改革」にあります。お客様に喜んでもらいたい。そのために、すべての社員が自ら率先してイノベーションし続けます。昨日と違う、今日そして明日へ。変革なくして会社も個人も成長はないと考えます」。

自社のコストに頭を悩ませている経営者の方、一度ウィザーズプラスに「コスト処方せん」を出してもらってみたいかがだろうか。

【図表2】コスト削減の内容と成功報酬

種別	内容	案件例
変動項目	価格や単価の引き下げにより、購入時に削減が実現できる案件 削減策実施後の引き下げ単価により、以降削減効果が実現できる案件	消耗品費、コピー代、電気料、配送費、印刷費など
固定項目(地代家賃含まず)	長期にわたりコスト削減効果が見込める案件。 コスト削減実施により引き下げた価格を毎月(毎年)支払うことで削減効果が実現する案件	システム保守運用費、清掃費、警備費など
地代家賃	テナント賃料(オフィス・事務所・店舗・工場・地代)	地代家賃

【この記事に関するお問い合わせはEメールでお問い合わせください】
月刊マーチャンダイジング編集部 info@gekkan-md.com