

さて、本書を発売させていただくにあたり、筆者がご相談に乗らせていただいた案件のご担当者のお話を記しておこう。この方は、本書内にも登場したテナント料を1億円削減した案件の責任者である。

コストダウンの実体験者として、読者の皆さんの参考になる点も多いことと思ひ、今回ご協力いただくことにした。もちろん、筆者としても、受け手側であるこの方の意見はとても参考になった。

皆さんもぜひ、実践者の声を聞いて、これからのコストダウンに生かしていただきたい。なお、お忙しいなか本書刊行に向けてご協力くださった氏に、改めて深く感謝申し上げます。

■「コストダウン」アクションへの取掛り

私は製造業の会社で、経理部門に長年在籍していました。当社ではこれまで、

製造業という立場から品質管理といった面の社内活動は展開してきましたが、自分自身の業務課題として、コストダウンに正面から積極的に取り組んだことはありませんでした。

私の業務は月次決算、四半期・半期決算、決算短信・有価証券報告書の作成および連結決算などの会計のルーティン業務を振り出しに、財務会計パッケージの導入やワークフローを使った経費精算システムの構築・導入・展開です。その意味では、会計業務の合理化・省力化といった業務効率化による間接的なコストダウンには、かかわってきかたといえるかもしれません。

例えば、従業員の小口現金精算案件や業者向け定時支払など、ワークフロー経費精算システムにて入力承認された案件は、財務会計システムへ自動仕訳される仕組みを実装。また、全国に300ある営業拠点からの、事務用帳票類やカタログなどの注文・配送機能のワークフローも実装しました。

すると、これらの業務効率化による間接的なコストダウンの取り組みを進めるうちに、私自身、直接的なコストダウンへの関心が深まっていったのです。

手始めに、携帯電話の見直しを行いました。当社は、全社で約2000台の携帯電話を法人契約で社員に貸与していました。そこで、携帯電話料金のコストダウンと事務作業の軽減を狙い、「携帯電話料金管理」というサービスを導入してみました。

これは、ドコモ、au、ソフトバンクの3キャリアの請求データを統合してデータ処理を代行することで、従業員の携帯電話利用状況・料金の「見える化」を実現するものです。

結果、このサービスを利用する前は、全社で月額約1500万円程だったコストが、月額約1200万円程度に低減できたのです。

これをきっかけとして、さらに何かほかに大きなコストダウンにつながる案件がないかを考えるようになっていったのです。

■コストダウン関連情報の収集

さて、コストダウンに関心を持つようになりましたが、社内にはコストダウ

ンに関する指導的部署や情報を持つ部署もありませんでした。

そこで、インターネットを活用し情報を仕入れることにしました。検索キーワードは「コストダウンの事例」「コストダウンのコンサルtant」「コストダウンの対象ネタ」など。

これらの検索で、当初知りたと思っていた事柄の大半は知ることができました。もちろん、完全な情報ばかりではありませんが、コストダウン取り組みに際しての、概要や方向性をつかむことはできたといえるでしょう。そして、そのなかでひときわ目を引いたのが「コストダウン」というキーワード、および「成功報酬型コンサル」というキーワードでの検索でした。

・検索キーワード①『コストダウン』

まさに、目指す内容そのものを表すキーワードです。

この単語で検索されることを想定したサイトがひしめいています。あまりの多さに、すべては閲覧できないと迷っているなかで、絶えず上位にランキング

されているサイトを発見。それが、本書の著者片桐氏の会社のホームページだったのです。

・検索キーワード② 『成功報酬型コンサル』

世の中にはさまざまなコンサルタントが存在しますが、私はこれまでコンサルタントへの依頼は、金額面で折り合いが難しいと考えていました。

特にIT系のコンサルタントは、立派な提案書を提示されても、その提案内容を実施することは困難なことがほとんど。結局、高額なコンサルタント報酬と引き換えに得たものは、いつまでも実現されない企画書のみといったことが往々にしてありました。

もちろん、優秀なコンサルタントも数多くいるのですが、やはり金銭面の負担が大きい。しかも、今回の目的はコストダウンです。コストを下げることを目指すのに、それ以上のコストをかけることは当然認められないも分かっています。

その点、成功報酬型であれば、成果が出なければ報酬も発生しません。Win-Winの関係がこれほど明確な仕組みもないでしょう（個人的な意見になりますが、コストダウンを標榜するコンサルタントはすべて、成功報酬型であるべきだと考えます）。

■成功報酬型コンサル導入

さて、概要を知り方向性が見えた段階で、さっそく片桐氏に相談の連絡をとりました。当初は、メールや電話での相談だったため、不要な時間をとることなく必要な情報を用意し、当社にとって最適なコストダウンスキームの確立ができました。

製造業を事業とする当社には、全国に8カ所の工場、300の営業拠点があります。各工場の電力契約や、携帯電話のキャリア統一など、各種コストの見直しを進めていくなかで、一番の候補に挙がったのが、テナント料の削減です。

なぜなら当社では、営業拠点のほとんどが賃借物件であったため、月額賃料は

およそ1億円という膨大な金額だったのです。

こうして、当社が取り組むべき枠組みができました。ここでようやく、実行に向けて片桐氏と会う段階に至りました。

会社の内部情報を開示するのに、一度も会わずに不安ではなかったのか、といった声が聞こえてきそうですが、当然、会社間で秘密保持契約書はあらかじめ締結しましたし、電話やメールなどでの細かなやり取りや返答の早さ、アドバースの内容などから、信頼に足る人物であることは感じ取れていました。それに成功報酬です。結果が出なれば報酬は生じません。時間も大切なコスト。ムダにはできません。

しかし、すべてが順調に進んだわけではないのです。テナント料の見直しを行うにあたり、2つの障害が生じました。

・社内稟議までの困難

実行に移すべく、社内での準備を進めたときのことでした。ここにきて、思

わぬ困難に遭遇したのです。それは、社内的にまったく新しい取り組みであるため、関係部署を含め個別に説明・説得に回ったのですが、法務部門からストップがかかってしまったのです。

ここから、法務部門が作成した質問書への回答を作成したり、関係各位への確認など思わぬ手間がかかってしまいました。

これにより当初想定していた展開時期が大幅にずれ込んでしまいました。結果としては、その間に経済状況はいっそう厳しさを増したため、かえってコストダウン導入に対する抵抗が小さくなったのは、不幸中の幸いでした。

・展開開始時の困難

さて、やっこの思いで承認を得て、賃料削減アクションに関する社内稟議の決裁も得ることができました。「いよいよ実行段階だ！」と思いきや、またしても困難な事態が発生。稟議承認は得たものの、担当役員より以下のような注文がだされたのです。

「未知のアクションを展開するにあたり、いきなり全国展開するのは危険であり、賃借物件のオーナーとの関係悪化も不安視される。試験的に数力所の物件で賃料削減交渉を実施して、問題がないことが確認されたあとに、全国展開に着手するように」との指示。

それ自体は当然でもあり、特に問題はありません。しかし、全国に散在する事業所が対象です。効率的な動きとしては、同一地域の事務所を同時に実施することが一番望ましいというのが本音でした。

しかし、社内での承認がおりなければ何もできません。ひとまず、2〜3の成功事例を早急にまとめ、担当役員に提出。ようやく承認がおりたうえで、全国展開するに至ることができたのです。

■賃料削減アクションの全社展開

事前査定で全国300箇所のうち、削減可能性がある物件は140件だと分かりました。各物件ごとの賃借契約書の収集といった事務作業はわれわれで行

いますが、賃料交渉は営業拠点の責任者が実施するにしました。

しかし、全国の所課長会議などで説明を行う時間もコストもとれません。仕方がないので自分で賃料削減アクションの事務局となり、内容説明用のマニュアルを作成、プロセスの説明や責任者の任務、具体的な対応策を記載。併せて、全体の進捗状況の管理や契約などの処理も行っていました。

一度流れができてしまえば、あとは面白いように賃料交渉が成立し、続々と賃料削減が実現していきました。

最終的な数字でいえば、事前査定の見積もりを大幅に上回る結果に。削減率は全国平均10%強ですが、最大ではなんと50%。つまり賃料が半額になった物件も出たのです。これには社内でも驚きの声が上がりました。

事前査定での削減見込み金額は、140物件の合計で年額約6500万円。ただし、初めての試みということで、成功ラインは見込みの70%と考えられていました。

成功ラインは、アクション開始から4カ月目でクリア。さらに翌月には、当

初目標を100%達成(約6500万円の削減)を実現。最終的な実現率は、当初目標の155%、1億円という大成功の結果に終わりました。

この間、社内に与えるインパクトや評価は、激変したと言ってよいでしょう。例えば、アクション開始当時は、本社ではなく各拠点の責任者が賃料交渉に当たることで、「本業以外の賃料交渉などに時間を割くなって…」という反応でした。また、「なんでいまさら賃料交渉を…」というマイナスの反応が多かったのも事実です。

しかし、今回のアクションを進めた結果、決定的な変化が2点おきました。まずひとつは、削減目標が明確な数字で立証できたこと。これは専門家の助言を得た圧倒的な強みでしょう。これまでの交渉では「もう少し賃料を下げてもらえませんか?」といった抽象的なアプローチだったので、先方も交渉には簡単に応じてはくれませんでした。

さらにもうひとつは、専門家のアドバイスにより、各責任者も的確に行動にうつせたことです。これまでは、日々の業務の合間や何かのついでに賃料交渉を行うといった意識だったので、賃料低減はできなくて当たり前だったのです。成果が出た段階で、一覧表やグラフにまとめて周知させたのも奏功したといえるでしょう。ひとつずつの実績が支えとなって、「あのエリアで実現できたのであれば自分の拠点でもできるはず」と、各交渉担当者の自信につながり、社内は一気に協力体制に入り、次々と成果につながったのです。

頑張った甲斐もあり、上司からも評価のコメントをもらえるようになり、ようやく賃料削減アクションがひとつの立派な業務として認められたのだと実感がわいてきました。するとさらに、この経験は本業務の垂直方向、水平方向への広がり発展する種となり得るのではないかと、という考えに至るようになったのです。

垂直方向への広がりとは、これまでの「交渉は現場任せ、本社は契約書の保管のみ」といった流れから、「適正資料をもとにした交渉の推進」といった流れの変化です。

また、水平方向の広がりとしては、コストダウンについて今回の成功ノウハウを他の案件にもうまく適用して、「対象範囲・適用案件の拡大を進めていく」という点です。

■次の展開

現在、140件の賃料削減対象物件の交渉はほぼ終了しました。いまは、次の2点で展開を考えているところです。

①事務所賃料削減「第2弾」

先の賃賃料の見直しでは、当初300の物件のなかから、事前査定で賃料削減見込み金額がさほど大きくないものは対象から見送っていました。そこで再度、賃料削減物件の精査を行ったうえ、さらに30件ほどが新たな対象になると算出できたのです。

今回は、前回の実績や流れもあり、社内的にはスムーズに進み、すぐにも着

手が可能になりました。

②別コストダウン案件の検討

現在、新たなコストダウンのネタ探しを進めています。テナント料削減の経験で、不動産賃料は固定費としてのウエイトも大きく、よってコストダウン効果も大きいということを身を持って実感しました。

そこで次なるコストダウン案件は、転勤者に対する「借り上げ社宅制度」での住宅賃料の削減です。当社の現在の仕組みは、転勤者が赴任先で個別にマンションやアパートを見つけてきて、会社で法人契約するという流れです。

入居者は、地域ごとに設定された自己負担率に応じた分を給与より負担、会社は契約や更新の事務処理をするだけ。これでは、オーナーと直に賃料交渉するというインセンティブに欠けて、会社の管理部門でも個々の物件ごとに賃料交渉するなどの余力も知恵もありません。

そこで、事務所賃料削減での経験を生かし、借り上げ社宅賃料の削減を進め

たいと考えているのです。これから片桐氏と協力して、この案件のスキームを固めるところからスタートしていくことになりました。

住宅の賃料は、事業所の賃料と比べてひとつずつの金額は少ないでしょう。しかし、当社が全国で借り上げている社宅件数は、全国で1000件近くにも上ります。そのうち賃料削減が見込めそうな物件のみを拾い出したとしても、かなりの件数が対象となるでしょう。これらの成果が目の前にあると思うと、やはりやりがいが出てきます。

最初は、個人的な関心から進めたアクションが、ここまで全社的な展開になるということも、さらに、1億円という大削減につながるとも考えていませんでした。

しかし、障害を乗り越えたり、協力してくれる仲間が増えたりといったひとつひとつが、わたしのなかで大きなやりがい、そして達成感につながっていったのです。

これからも、さまざまな協力を仰ぎながら、コストダウンに前向きに取り組んでいきたいと考えています。