

Gartner®

経営幹部向けガイド

戦略的コスト最適化で 業績を向上させる



より効果的なコスト管理によって、業績を向上させる

効果的なコスト管理は企業の業績を支えるという確かな証拠があります。にもかかわらず、多くの組織はまだ、戦略的コスト管理の鍵となる3つの成功要因「明確な成功指標」「一貫性のあるフレームワーク」「部門横断型のコラボレーション」を確立できていません。

ガートナーの調査によると、「新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が発生する前にどれだけコスト管理に取り組んだか」は、パンデミック期間中の業績がどれだけ良かったのか、そしてパンデミック後の回復に向けてどれだけ準備できていたのかを判断する1つの手がかりになっています。

厳格な戦略的コスト管理アプローチでは、組織全体でコストの分類法を一致させ、「コストから価値創出」までの関係性について部門を横断して共通理解を形成します。予算責任を担うすべてのビジネス・リーダーは、このように価値の最適化に注力すると、カットすべきコストや資金を投入すべきイニシアティブを優先順位付けして、デジタル化と成長への投資資金を保持および創出しやすくなります。

COVID-19以前にコスト管理目標を達成していた企業は、パンデミック期間中に主要パフォーマンス指標 (KPI) に対してプラスの影響を与える可能性が1.4倍高くなりました。



Srinath Sampath
Senior Director Analyst, Gartner

戦略的コスト管理を成功させるための3本柱

01

成功を明確に定義する

成果：

コスト管理目標を達成できる可能性が高まる。

02

一貫性のある フレームワークを採用する

成果：

予算／コストの無計画なカットに直面することが減る。

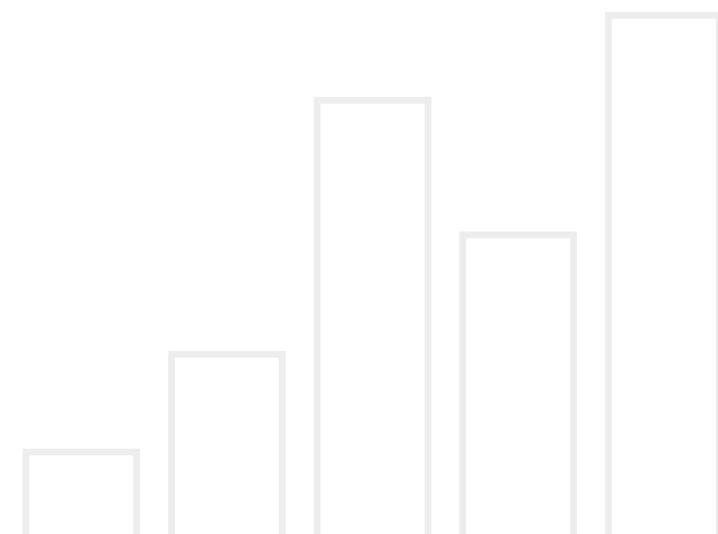
03

部門横断型の コラボレーションを活用する

成果：

業績の向上を報告できる可能性が高まる。

出典：Gartner 2020 Business Cost Optimization Through a Crisis



01 コスト管理の成功を明確に定義する

コスト削減施策を始めた初年度にコスト削減目標を達成したリーダーは、わずか43%です。コスト削減を3年間維持している割合はさらに少なく、11%となっています。何が問題なのでしょう。それは、コスト・イニシアティブの設計が不十分で、場当たりのに取り組んでいることです。

ガートナーの調査によると、パンデミックが起こる前、大半の組織は複数の成功指標を使っていましたが、事前に決められた具体的なコスト削減目標を達成するという観点からコスト管理の成功を定義するのが最も一般的(66%)でした。

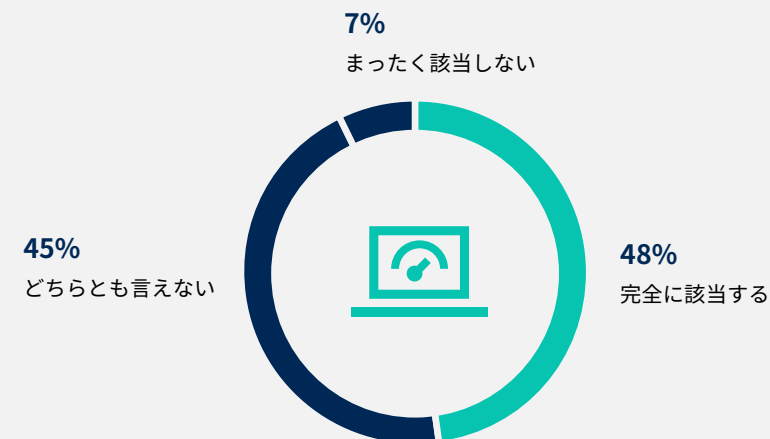
優れた組織は、コスト管理をこのように考えず、継続的な規律であると考えています。現実的なコスト数値目標を設定し、一律のコスト・カットを避けて戦略的にメリハリをつけ、組織全体でキャッシュを意識して賢明な支出を行う風潮へと行動変革を推進しています。

そのために最初に行うことは、成功とは何かを明確に定義することです。換言すれば、コスト管理イニシアティブの数値目標を明確にするということであり、これはコスト削減目標の場合もあるが、コストに対する生産性/収益率の向上であればなお望ましくなります。

成功指標が明確であれば、コスト管理で効果を発揮できる可能性が2.6倍高まります。

回答者の半数以上は、コスト管理イニシアティブに明確な成功指標を設定していない

コスト管理の成功指標をどの程度明確に定義しているかについての回答



n=314

質問：「貴社において、COVID-19のパンデミックが起こる前に行われていたコスト管理イニシアティブについてお伺いします。『コスト管理イニシアティブの成功を測定するための明確な指標を整備していた』という状況にどの程度該当しますか」

出典：2020 Gartner Business Cost Optimization Through a Crisis Study

コストは絶対値ではなく収益率で考える

組織では、上級経営陣が一律のカットを命じることが多いため、事前に決められたコスト削減目標という観点からコスト管理イニシアティブの成功を定義するのが一般的ですが、これは逆効果になる可能性があります。

「指示どおりのコスト額を削減して数値目標を達成した」と言っても、それはコストを差別化したことにはなりません。

実際、見境なくコストをカットすると、組織のより効率的な部分が不利益を被り、影響力の大きいイノベーション・プロジェクトといった重要な価値の源泉が損なわれ、結果として、このようなプロジェクトを担う重要なグループがやる気を失い、パフォーマンス目標の達成という意味で勝ち目のない状況に置かれる可能性があります。

より生産的なのは、生産性を示す単位、つまりコスト収益率を使うことです。そうすれば、絶対的なコスト額が上昇しても、コストに対するリターンの上昇が速ければ、プラスの効果でマイナスの効果を上回る場合があります。

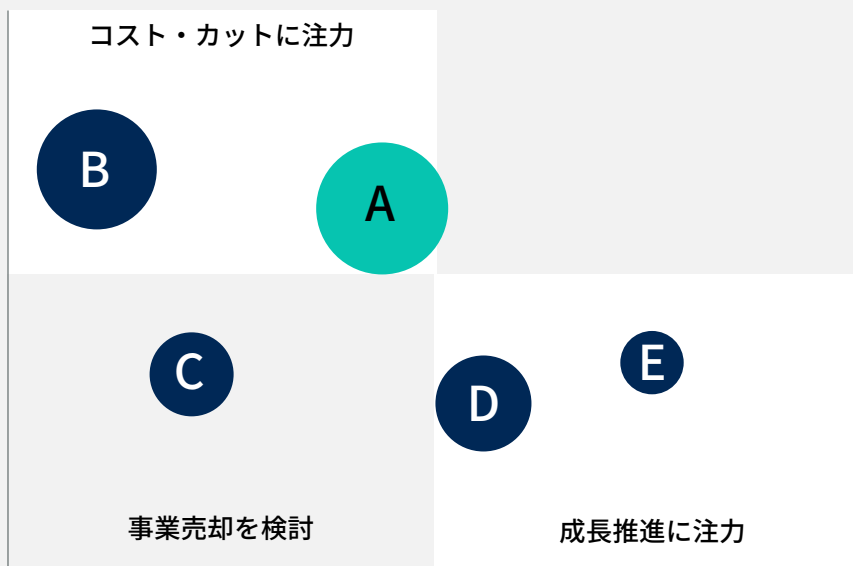
上級リーダーは、直属の部下と連携して、組織戦略における各ビジネス・ラインの役割を判断するために、価値ベースの一元的な視点からビジネス・ラインを捉えられるようにします。そして、プラスの成果を生み出す領域でのコスト・カットを回避できるようポートフォリオの視点を持つべきです。

コストは絶対値ではなく収益率で考える (続き)

バリュー・フレームワークを使って、ポートフォリオ全体で優先順位付けを行う

ビジネス・ラインを評価するためのマトリクス

売り上げ拡大
その他のオプション
1. 市場の魅力
2. 戦略との適合性



円の大きさ：
投下資本
その他のオプション
1. ビジネス規模
2. 実現可能な最大の市場規模

ROIC (投下資本利益率)

その他のオプション

1. 競争力
2. 粗利益の積み上げ

長期的な財務目標に対する各ビジネス・ラインの相対的貢献度に基づいて、コスト・カット戦術をセグメント分けする。

02

一貫性のあるコスト管理フレームワークを採用する

ガートナーの調査によると、コスト管理フレームワークを部門を横断して活用していた組織ほど、2020年の危機対応として予算／コスト・カットに直面した割合は少なくなります。

その理由としては、一貫性のあるフレームワークによって、どのコストをカットまたは最適化すべきか、戦略推進のためにどのコストを保護する必要があるについての共通理解が根付いていたためと考えられます。

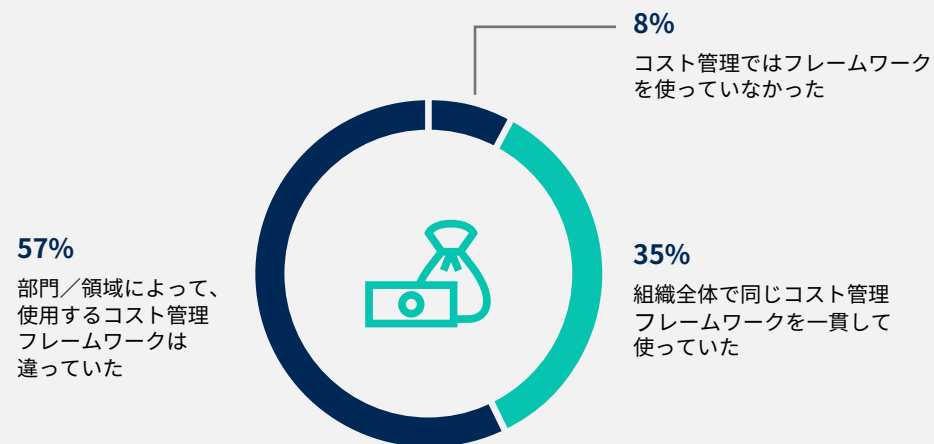
このように体系的で厳格なアプローチを継続的に使っている組織は、他のステークホルダーに対して既に予算が透明化されているため、予算を正当化しやすくなります。

しかし、このようなメリットがあるにもかかわらず、こうしたフレームワークを導入しているのは、調査した組織の35%にすぎません。

選択するフレームワークが何であれ、予算の編成、数値目標の設定、コストの報告で使用する一貫性のあるコスト分類法が提供されるものでなければなりません。

パンデミックへの対応策としてコスト・カットを求められた割合は、IT部門回答者が60%であるのに対し、マーケティング部門の回答者は90%でした。

コスト管理フレームワークの使用



n=312、全回答者（「不明」を除く）
 質問：「COVID-19のパンデミックが起こる前、貴社はコスト管理のためのフレームワークを一貫して使っていましたか」
 出典：2020 Gartner Business Cost Optimization Through a Crisis Study

→ コスト最適化とビジネスの勢いを促進するツール

一貫性のあるコスト管理フレームワークを採用する (続き)

このツールには、ビジネス部門のステークホルダーが有望なコスト最適化機会を優先順位付けし、リストを作成する上で必要なフレームワークを反映しています。財務上の利益から従業員エクスペリエンスへの影響に至るまで、さまざまな要素を比較しています。

メリットと影響				
戦略的な意義： ・ 戦略的な目標を達成する上で、その機会はどれほど不可欠か ・ その機会は、組織の全体的な戦略と目的にどの程度整合しているか	10%	低 戦略的な目的に整合していない、または目的達成に不可欠ではない	中 戦略的な目的にやや整合しており、目的達成に不可欠である	高 戦略的な目的に整合しており、目的達成に不可欠である
コスト削減と生産性向上： ・ コスト最適化機会に基づいて行動を起こした場合、どの程度削減できるか ・ その機会は組織の生産性にどのような影響を与えるか	40%	小 機会が生み出すコスト削減額または組織の生産性向上は最小限である	中 機会が生み出すコスト削減額または組織の生産性向上は中程度である	大 機会が生み出すコスト削減額または組織の生産性向上は大きい
ビジネスへの影響： ・ その機会はビジネス成果にどのような影響を与えるか ・ ビジネスの日常のオペレーションにどのような影響を与えるか	30%	マイナス ビジネスに悪影響を及ぼす	なし ビジネスにプラスの影響もマイナスの影響も与えない	プラス ビジネスにプラスの影響を与える
従業員エクスペリエンスへの影響： ・ その機会は従業員エクスペリエンスにどのような影響を与えるか ・ 従業員の日常業務にどのような影響を与えるか	20%	マイナス 従業員エクスペリエンスに悪影響を与える	なし 従業員エクスペリエンスにプラスの影響もマイナスの影響も与えない	プラス 従業員エクスペリエンスにプラスの影響を与える

100% —→ 重み付け:各基準において、全社的な戦略と最新のビジネス優先課題との関連における相対的な重み付けの係数を入力する。合計が必ず 100% になるようにする。

一貫性のあるコスト管理フレームワークを採用する (続き)

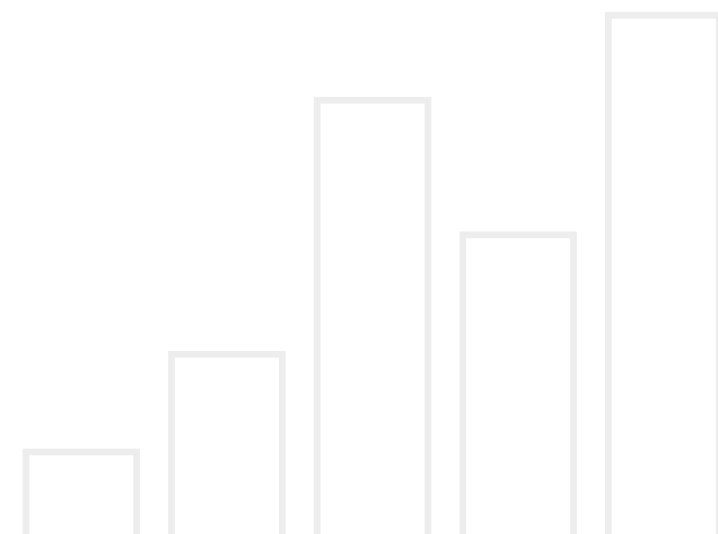
投資、時間、リスク				
投資要件： ・ 節減を実現する前に、大規模な先行投資が必要か ・ 組織は投資に意欲的か。その場合、どうすれば投資額を最小限に抑えられるか	10%	低／なし 節減を実現する前に、先行投資をほとんど必要としない。または、先行投資がまったく必要ない	中 節減を実現する前に、ある程度の先行投資を必要とする	高 節減を実現する前に、大規模な先行投資を必要とする
時間要件： ・ 節減を実現するまでにどの程度の期間を許容できるか ・ 想定期間内でコスト節減を実現するには、どのような前提条件を満たす必要があるか	40%	短期 完全実施後、数週間で節減を実現できると見込まれる	中期 完全実施後、節減を実現できるまでに数カ月かかると見込まれる	長期 完全実施後、節減を実現するまでに1年を要するか、まったく節減を見込めない
リスクの度合い： ・ 組織はどの程度のリスクを負うか (スタッフの削減、組織構造やプロセスの変更) ・ 組織的な関係性 (部門横断型の関係、バリューチェーンのパートナーシップなど) を損なう恐れがあるか	30%	低 人員の削減や組織プロセスの変更は必要ない	中 役割、構造、プロセスの変更は限定的だが必要	高 余剰人員の削減、プロセスや構造の再構築が必要
ステークホルダーからの賛同： ・ ビジネス・リーダー、機能別リーダー、CFO などの主要なステークホルダーは、スポンサーとなり、サポートしてくれるか ・ ビジネス部門との関係性を損なう恐れがあるか	20%	低 ビジネス・リーダーや経営幹部は関与せず、取締役会がトップ・ダウンでイニシアティブを開始	中 ビジネス部門の関与は限定的で、戦略主導で着手	高 戦略主導で着手。取締役会がスポンサーとなり、ビジネス部門は機会の定義作成に深く関与
	100%	→ 重み付け：各基準において、全社的な戦略と最新のビジネス優先課題との関連における相対的な重み付けの係数を入力する。合計が必ず 100% になるようにする。		

03 部門横断型のコラボレーションを活用する

部門横断型のコラボレーションは、効果を高め続けるために不可欠です（また、標準のフレームワークが整備されると、より一般的になります）。

最初に、部門のコスト増加要因の管理において他部門に依存（コラボレーションが必要）しているケースおよび部門間コラボレーションが不十分な領域に取り組んでいるケースを考えてみます。

部門を横断した優れたコラボレーション体制が整っている企業は、パンデミック後に企業業績指標として示すパフォーマンスが向上したと回答する割合が1.5倍高くなっているという調査結果もあります。



03 部門横断型のコラボレーションを活用する (続き)

部門横断型のコスト管理コラボレーションのマトリクス

コスト管理におけるコラボレーションの度合いを「高い」と評価した回答者の割合

■ 部門間でのコラボレーションの度合いは比較的低いと認識 ■ 部門間でのコラボレーションの度合いは中程度と認識 ■ 部門間でのコラボレーションの度合いは比較的高いと認識

Bとのコラボレーション に対するAの認識	財務	サプライチェーン	IT	カスタマー・サービス	マーケティング	営業	人事	オペレーション
財務	-	69%	83%	81%	65%	65%	78%	74%
サプライチェーン	55%	-	58%	62%	42%	54%	54%	46%
IT	51%	42%	-	66%	48%	30%	68%	55%
カスタマー・サービス	50%	31%	62%	-	48%	44%	44%	56%
マーケティング	47%	31%	55%	32%	-	58%	38%	40%
営業	43%	33%	53%	43%	54%	-	32%	38%
人事	59%	42%	60%	53%	45%	54%	-	50%
オペレーション	67%	75%	68%	59%	51%	41%	65%	-

回答者数は異なる(「不明」を除く)

質問:「貴社においてコスト管理をサポートする上での貴職の部門と以下の各部門の連携性およびコラボレーションをどのように評価しますか」

出典: 2020 Gartner Business Cost Optimization Through a Crisis Study

コラボレーションは、成長推進に必要な資金を確保するために重要

戦略的コスト管理により、コスト削減と生産性向上を通じて、イノベーションや他の成長プロジェクトのための資金を生み出すことができます。しかし、大きな成果を挙げるには、ビジネス部門／機能のトップが、冗長（不必要）な活動を排除してリソースを付加価値のある活動にシフトするために協働し、コスト透明化と説明責任を柱とした文化を共創することが必要です。

多くのビジネス・リーダーは現在、ゼロベースの予算編成 (Zero-Based Budgeting: ZBB)* により、ポストパンデミック戦略において調達するサービスや業務能力の再評価を体系的に行っています。以下のテンプレートは、ZBB の部門横断型コスト削減プールを記載するためのものです。

*ゼロベースの予算編成 (Zero-Based Budgeting: ZBB) とは、前期の予算を基にして調整するのではなく、毎回ゼロから予算を作成するという予算編成のアプローチ。

イノベーション資金を確保するためのコスト削減プール

使い方：このテンプレートに、各ビジネス部門／機能が ZBB プロセスで特定したコスト削減機会から生み出されたコスト削減プールを記載します。
イノベーション・プロジェクトには、コスト削減プールを通じて資金を提供します。

以下の空欄に、各ビジネス部門／機能がZBBプロセスを通じて生み出したコスト削減機会を記載します。

リソースを解放するために排除した冗長的 (不必要) な活動のリストを作成します

以下の空欄に、その年に実施するイノベーション・プロジェクトを記載します。以下の情報を盛り込みます。

- プロジェクトの必要性
- 提案されたプロジェクトで成し遂げること／ソリューション
- 自社の戦略的な目的をどのようにサポートするか
- 割り当てられた資金

イノベーション・プロジェクト 1	
イノベーション・プロジェクト 2	

- 活動の支出とコストの削減に対する組織の説明責任を確立する。
- 活動単位での資金配分を可視化する。
- イノベーション・プロジェクト用のリソースを解放するコスト削減機会を特定する。

Learn more. Dig deep. Stay ahead.

FacebookやTwitterから最新情報をご確認いただけます

[コンファレンスの最新情報を見る](#)

ガートナーのコンファレンスは、未来志向のリーダーが集い、新しいトレンドを探索し、学びを加速させ、短期的な戦略の指針を獲得できる場です。ぜひご参加ください。

弊社サービス全般に関するお問い合わせ先

TEL：03-6430-1850 (営業本部)

E-Mail：japan.sales@gartner.com