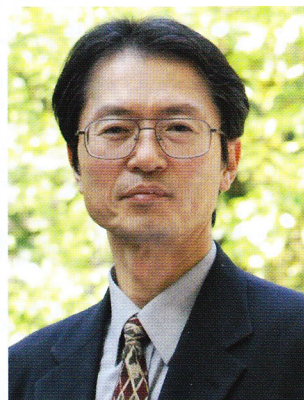


今必要な コスト・マネジメント

長坂 悦敬



長坂 悦敬(ながさか・よしゆき)
甲南大学経営学部教授

1983年大阪大学工学研究科博士前期課程修了。(株)コマツ、University of British Columbia客員研究員、大阪産業大学経営学部を経て、2001年より現職。博士(工学)(1992年、大阪大学)。日本管理会計学会常務理事、日本情報経営学会理事。『BPM of Japanese and Korean Companies』(共著、World Scientific Pub)、『Excelで学ぶ原価計算』(オーム社)、『原価計算の基礎—理論と計算—』(共著、税務経理協会)等がある。

コスト競争にどのように対応す

るかは、企業生き残りのために最も重要なテーマの1つである。単なるコストダウンの継続だけでは企業が疲弊してしまう。では、どんなコスト・マネジメントが必要か? ここでは「融合コスト・マネジメント」を取りあげたい。

まず、マーケティング戦略と融合したコスト・マネジメント。たとえばマクドナルド。価格破壊の時代、ハンバーガーの価格を半額にする等の巧妙な価格戦略により業績を拡大したが、その後深刻な業績不振に陥る。これに対して、中高価格帯でのヒット商品開発により客単価を引き上げるとともに地域別価格を適用し、増収増益を続けている。消費者の「価格フォークラス層」だけでなく「バリューフォークラス層」を狙った戦

略である。

ユニクロは、SPAで価格破壊に対応しつつ、値崩れしない「ヒートテック」という「バリューフォークラス層」向け商品を出した。「品質フォークラス層」をターゲットとする別戦略も考えられる。マーケティング戦略立案時にプロダクト・ミックスのコスト企画を徹底したい。

次に、危機管理、リスク・マネジメントと融合したコスト・マネジメント。東日本大震災やタイの洪水という大きな自然災害が起これ、企業経営の抜本的見直しのなかでBCP(事業継続計画)の構築が急がれている。従来型コスト・マネジメントは、SCMにおいて調達先や物流センターの集中化を誘導した。非常時でもSCMやITが寸断されずに供給責任が果た

せ、しかも普段の競争力も確保できる分散型モデル構築には、危機管理と品質コスト(予防、評価、失敗コスト)概念を融合することが重要だ。

さらに、「見える化」とPDCAスパイラルアップを可能にするBPM(ビジネス・プロセス・マネジメント)とコスト・マネジメントの融合。円高、欧州金融不安という外部要因のみならず、一部経営陣による財務不正やコンプライアンス違反は、必死でコスト改善やブランド形成に取り組む真摯な従業員努力を一蹴してしまう。外部情報やコスト、予算、プロセス情報はともに可視化され、知恵と工夫により正当に改善された事実を現場および経理・財務部門、経営陣で常に共有するべきである。また、ビッグデータのデータ・マイニング

やシミュレーションによるアブダクション等は新たな気づきを生む。

そして、ダイバシティ・マネジメントとコスト・マネジメントの融合。競争優位性を求めて労務費カットを繰り返していくなか、格差問題や職業観の変化、仕事のストレス(心の病などの問題)が起きている。また、地球環境問題への対応は地球人としての使命である。幸せとは何かを問い直しつつ、文化や価値観の多様性を大切にすることが、コスト・マネジメントも大切である。

グローバル、不確実性の時代である。どこにコストをかけ、何を生み出し、市場にどのような価値を届け、社会に貢献するのか? 品質、リスク、人、文化、地球を考慮した戦略的な「融合コスト・マネジメント」による次世代日本の企業経営の発展に期待したい。