



ハイパフォーマンスの実現へ

ゼロベース予算(ZBB)を再考する:

競争優位性を高め、成長を加速する戦略的なコスト管理

消費財業界におけるZBBの新たなアプローチ： クローズドループ型のコスト管理



業界の動向

今日、消費者向けパッケージ商品（CPG）メーカーは、業績の改善に向けてさまざまなプレッシャーにさらされています。同時に、多くの異なる市場を横断した経営を推進する中で、複雑化するビジネス環境への対応という課題にも直面しています。これまで以上に厳格化する法規制や消費者ニーズの高度化によって、CPG メーカーは新たな人材の登用を余儀なくされ、これによる間接費の高騰にも苦しめられています。

先進国市場は再び成長軌道に復帰しつつありますが、競争の激しさは依然として変わりません。CPG メーカーは先進国市場で激しい競争に直面する一方、新興国市場のシェア獲得に向けた莫大な投資も推進しています。このような状況の中でメーカーにとって何より重要なのは、**俊敏性の向上と利益率の厳格な管理**です。

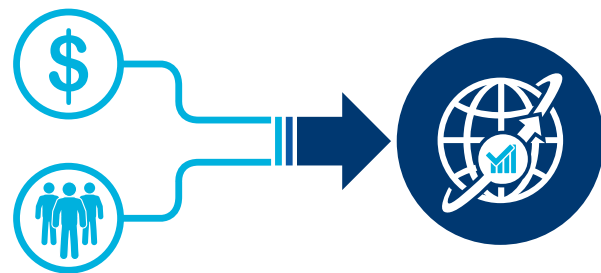
ここで最大の課題となるのが、さまざまな複雑性をコントロールしながら、俊敏性と競争優位性を維持することです。ゼロベース予算（ZBB）は、新たな市場での競争に向けたフィットネスを獲得するための新たなアプローチです。この手法を用いることで、企業は差別化要因とならない影響力の小さな領域へのコスト配分を減らし、製品イノベーション、新たな消費者にリーチするためのマーケティングやセールスキャンペーン、あるいは新規市場への参入といった、成長を加速させる領域へのコストの再配分を重点的に行うことができます。



既存のアプローチの弱点

消費者向けのパッケージ商品（CPG）メーカーは従来、製造／パッケージングの過程で生じるコストの削減に取り組んできました。また間接費の圧縮にも注力していますが、長期にわたる持続的なコスト削減は実現できておらず、1、2年後には再びコスト増に見舞われるケースが多く見られます。では、勝者と敗者を隔てる要因は一体何なのでしょう。勝者と敗者の違いは、部門／部署、製品／サービス・カテゴリー、および地域をまたがって、詳細なレベルに至るまで**あらゆる支出を100%把握**した上で、**価値の創出と成長の加速につながる、より賢明な支出方法を検討し実行**している点にあります。

企業にとって最優先の課題は、それ自体を自己目的としてコスト削減を進めることではありません。削減したコストのリバウンドを防ぎ、**より利益率の高い事業活動を展開するとともに、柔軟なリソースの再配分によって更なる成長を加速**することが重要です。持続的なコスト管理を、競争優位へとつなげていくことが求められているのです。そのためには、コスト管理を文化として組織全体に根付かせ、効率的な経営を継続的に実践するための新たなプロセスを取り入れていかなければなりません。



収益性

ゼロベース予算（ZBB）のアプローチによる クローズドループ型のコスト管理



ZBB はクローズドループ型の プロセスである：

体系的なコスト管理により全社のコスト水準を持続的に監視し、
市場でより有効に競争するための最善の機会を提供するアプローチ



アクセンチュアのアプローチを 構成する3つのステップ

1 支出の可視化と
透明性の確保

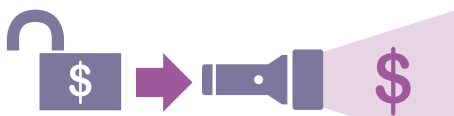
2 コスト管理に関する
アカウントビリティの確立

3 ゼロベース
予算（ZBB）



支出の可視化

- 迅速なコスト削減により、再投資に振り向けるための資金を確保
- 組織全体での支出の実態の可視化が課題
- 個々の仕訳毎に、支出を把握
- 定義した標準のコストカテゴリーへと再分類
- どれくらい、誰が、何のために支出しているのか、を把握
- 部門間、または同業他社との比較を通して、コスト削減の機会を特定



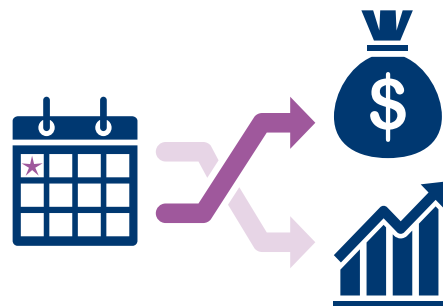
アカウントビリティの確立

- コスト管理に関する責任分担、**アカウントビリティを確立し**、企業文化レベルまで根付かせる
- 各自が自分事と感ずることが、持続可能なコスト管理を実現する鍵：**一人ひとりが各自の予算に責任を感じなければならない**
- **コストが最適かどうかを常に疑う** 企業文化を醸成



ゼロベース予算（ZBB）の導入

- ZBB は、前年の実績がベースとなる従来の予算策定の手法とはまったく異なるアプローチ
- **投資額 1 ドル毎にその妥当性を判断しながら、毎年ゼロから予算を策定**
- 企業文化の変化が、継続的なコスト削減を実現し、削減分を**成長のためのイニシアチブに持続的に再投資**



ZBB による価値創出



影響の小さな領域への
コスト配分を減らし、
成長の加速を後押しする
領域に再投資

アクセントゥアについて

アクセントゥアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供するおよそ37万3,000人の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセントゥアの詳細は
www.accenture.com を、
アクセントゥア株式会社の詳細は
www.accenture.com/jp をご覧ください。

製造・流通本部のお問い合わせはこちらまで
infoprd.jp@accenture.com
03-3588-4453（製造・流通本部直通）

Copyright © 2016 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered are
trademarks of Accenture.