

# 経営相談 Q & A

## 本格的なコスト削減のポイント

### Q

当社（業務：情報システムの受託開発等）では、不景気の影響や過当競争による販売価格の低価格化などから売上が低迷しており、赤字すれすれの状態が数年間続いています。当分、売上の回復が見込めないため、コスト削減に本格的に取り組みたいと考えています。

本格的なコスト削減に取り組む際のポイントを教えてください。

### A

安定した利益を継続的に確保していく方法には、①売上増大と②コスト削減の二つがありますが、今回は後者に絞って解説致します。

#### 1. コスト削減の基本的な考え方

##### （1）売上増よりコスト削減の方が取組み易い

利益を増やすには、売上を上げるよりもコスト削減に取り組む方が容易です。例えば、売上高経常利益率が1%の企業の場合、売上1千万円に対する経常利益額は10万円です。すなわち、10万円のコスト削減は、1千万円の売上増に匹敵します。

また、コスト削減は手許資金を増やす効果があり、キャッシュフローの改善にもつながります。

##### （2）すべては「整理・整頓」からはじまる

不要なモノがなくなり、必要なモノが手元に置かれることで、生産性が向上します。

##### （3）あらゆるコストをゼロベースで見直す

###### ①コスト削減に聖域を設けない。

様々なしがらみを断つと共に、先入観をできるだけ排除し、各支出の妥当性を再検証します。

###### ②社長や役員に関する経費支出（役員給与・賞与を含む）は率先して削減する。

###### ③新規事業や新製品開発等への先行投資についても、金額の妥当性や進捗状況の再検討を行う。

##### （4）期間を区切り、思い切った目標設定を

一定の期間で区切る方が従業員の意識が高まり、コスト削減の効果も強まります。また、コスト削

減の目標値は数%といった程度ではなく、思い切った目標値を設定した方がより効果的です。

##### （5）業績が順調な時にこそコスト削減を

厳しい状況になってからでは、思い切った対策を打つことは困難です。経営状況に余裕がある時から、売上拡大への取組みと同時に、継続的なコスト削減に取り組むことが重要です。

#### 2. コスト削減の進め方

##### （1）コスト削減の取組み体制

小規模企業では、社長が中心になり中堅社員数名を交えて対策を検討します。数十人以上の中小企業では、社長は方針を示すだけに止め、役員や部長を推進責任者とし、削減目標を達成した場合は評価につなげることを予め定めておきます。外部の専門家に助言を依頼することも有効です。

##### 【中小企業におけるコスト削減のポイント】

①削減目標の大枠を決定し、具体的な対策の検討・実施は責任者に任せる。経営計画がある場合は、その数値と関連付ける。

②関連部署のリーダー格が参画する会議のなかで削減項目を洗い出す。

③従業員からコスト削減のアイデアを募集する。

優秀なアイデアには、社長賞などの金銭的なフィードバックを与えたり、朝礼などで表彰・賞賛する場を設けたりします。

##### （2）売上への貢献の有無でコストを分類

「売上につながらないコスト」と「売上につな

がるコスト（直接的・間接的を問わず）」の二つの分類に分け、メリハリをつけた対策を行います。

売上につながらないコストは、可能な限り削減します。原則、例外を設けてはいけません。

売上につながるコストは、削減せずに、むしろ増額して売上の拡大を図ります。また、より少ない金額で同じ売上を獲得できないか、同じ金額で効果を高めることができる他の選択肢がないか（代替、費用対効果の向上）を考えます。

### （3）貸借対照表もチェック

コスト削減の対象は、損益計算書上の経費だけではなく、貸借対照表に記載の資産、負債、純資産についても売上につながっているかどうかをチェックします。不良在庫や、使っていない機械設備、遊休不動産などは処分も検討します。

## 3. コスト削減に取り組む際の注意点

### （1）経営者自身の英断が必要なコスト削減

自社の事業構造、商売のやり方を変革するようなコスト削減策は、成功すれば効果も大きいですが、一方で大きなリスクが伴います。大胆な発想とともに、緻密な事前調査や戦略が必要であり、経営者自身が英断しなければなりません。

### （2）実施してはいけない（不適切な）コスト削減

#### ①一律のコスト削減、無計画なコスト削減

#### ②法令違反のコスト削減

- ・PCソフトの違法コピー（不正なインストール）
- ・労働関連法規に違反するような雇用 など

#### ③自社の信用を低下させるようなコスト削減

人員削減や配置転換によって品質検査や清掃が疎かになったり、電話がつながりにくくなったりしてはいけません。また、仕入先に無理なコスト削減を強要すると、自社に対する信頼感を失わせ、評判が悪くなる場合もあります。

#### ④人に関するコスト削減

給与削減、リストラ等の場合、優秀な人材の流出や従業員のやる気の低下、不安の増大といった悪影響を招き、長期的には決して得策とは言

えません。緊急時を除いて避けるべきです。

#### ⑤従業員のモチベーションを下げるコスト削減

- ・冷暖房費の節約による労働環境の劣化
- ・福利厚生費の削減・廃止 など

#### ⑥無理な大量発注によるコスト削減

きちんとした需要予測に基づかない、単価を下げるための大量発注は、多くの不良在庫を生むもとであり、資金を寝かせることとなります。

### （3）埋もれがちな人件費のムダにも注意を

従業員がPCに向かって座っているだけで、売上につながる仕事をしていなければ、人件費のムダです。忙しく振る舞っている管理者や従業員が、良く仕事をしているとは限りません。段取りが悪く後ろ向きの仕事が増え、結果的に忙しくなっているだけのことも多いですから注意して下さい。

5年以上同一業務に同じ担当者をつけておくと、改善意欲が消え失せ、生産性が低下しがちです。不正防止のためにも、定期的な担当替えを励行し、業務改善を図って下さい。また、管理部門の人員が全体の数割もいる場合は、業務の効率化により人員削減に努めて下さい。

### （4）外注や海外生産への安易なシフトは禁物

外注のほうが安いからと外注に出しても、それまでの直接労務費は別の所で計上されます。また、賃金の安い海外生産へのシフトを加速させても、国内の製造体制や管理体制をそのままにしているのは、国内の固定経費が重荷となります。安易なコスト比較で外注等に依存してはいけません。

### （5）人を活かすコスト削減を

仕事の効率化により、例えば3人でやっていた仕事を2人でやるようにします。その上で手が空いた1人を切るのではなく、他の現場に回して利益に貢献する形で力を発揮してもらいます。

また、空いた時間で外注に出している仕事を内部で行うことでコスト削減を図ります。家計が苦しくなればできるだけ出費を抑えようとするのと同じように、外部に出ているお金を内部に取り込むことが大切です。（島田清彦）