

# 収益力強化へ「コスト削減の罫」を打ち破れ



**佐藤 公治** みずほ総合研究所  
コンサルティング部 上席主任コンサルタント

規模や業種を問わず、多くの企業がコスト削減活動を通じた収益力強化に取り組んでいる。しかし、コスト削減の効果は一様でない。効果を出している企業は、費用の多寡を見るのではなく、コストの構造を論理的に把握し、適切な手法でその構造を変革している。どこをどう変えればコストは下がるか——コスト削減活動に「構造化」の手法は不可欠だ。

## POINT

1. コスト削減活動の成果が出ている企業は、費用の多寡を見るより、コストの論理的な把握を重視。
2. 「現在のコストの構造（メカニズム）」を論理的に明らかにし、事業活動の実態を分析する。
3. 「コストの構造化」は、社内で「聖域化」「既得権益化」している問題に切り込む契機にもなる。

## 業績回復で「余裕」があるうちに 手綱を緩めずコスト削減を実行

——円高修正や国内消費の回復を背景に、大手企業の業績が急回復してきました。

**佐藤** 日本経済新聞によると、上場企業の2013年4～6月期の連結経常利益は前年同期比で40%も増加し、過去最高だった07年4～6月期の9割近い水準に回復しています。自動車など主力製造業の業績が上向いているほか、不動産や小売りといった内需関連も好調です。08年のリーマン・ショック後の不況で、多くの上場企業は否応なくコスト削減に取り組み、収益体質の改善を図ってきました。そこに円安・株高や需要回復の流れが重なったことで、業績の「V字回復」につながったのでしょうか。

——一方で、中堅・中小企業は様相が異なります。さまざまな景気動向調査では業況判断が上向いているものの、安倍政権の経済政策「アベノミクス」の効果は「十分に届いていない」との指摘があります。

**佐藤** 例えば、「円安のメリットを享受しやすいのは製品輸出を手がける大手企業が中心で、恩恵は中

堅・中小企業にまで波及していない」という声をよく聞きます。大手メーカーがここ数年、工場の海外移転や調達先の見直しといった円高対策を果敢に進めるなか、下請けの立場にある中堅・中小企業は、納入先の手続きから売値下げ要求にこたえてきました。これに加え、昨今の円安による燃料や原材料費の上昇などに直面し、コスト削減に向けた一段の経営改革が目下の課題となっています。

——「コスト削減」とはいうものの、一朝一夕にできるものでもありません。

**佐藤** とりわけ中堅・中小企業の場合は、原材料費や燃料費の上昇分をそのまま販売価格に転嫁しにくい事情もあり、生産工程を省力化したり、原材料の調達先を見直したり、あるいは製品在庫の管理を徹底したりして、コスト上昇分を自助努力で吸収しています。中堅・中小企業は、まさに会社の存亡をかけ、足元の地道な収益改善に取り組んでいるのです。

他方で、大手企業の業績回復も、実は円高修正の影響で一時的に収益が増えただけなのかもしれません。企業の基礎体力が急に上がったわけではないと思います。そうであるならば、現在の「余裕」があ

るうちに、生産体制の再編や不採算事業の抜本的見直しなど、企業の収益基盤を強化し、競争力を向上させるために行動するべきです。業績の下降局面で、「今期中に結果を出さなければ」などと切羽詰まった状況でコスト削減活動に取り組んでも、論理性がないまま突き進むことになってしまい、将来の「収益のタネ」までうっかりと切り捨ててしまいかねません。

日本経済新聞は、13年8月15日までに同年4～6月期の決算発表を終えた3月期決算企業1,519社(金融、電力、新興企業などを除く)のデータを集計した。その結果、全産業で4～6月期の経常利益が40%増えたという。

### 「経費をがんばって削れ！」—— 上意下達のお題目では効果が限定的

——大手企業も中堅・中小企業もコスト削減の余地はまだあり、適切なコスト削減活動により、収益力のさらなる強化は可能、ということですか。

**佐藤** そうです。コスト削減活動の重要性を認識し、継続的に取り組んでいる企業は少なくありません。ただ、その内容を個別に見ると、コスト削減効果を出している企業と、なかなか効果を出すことができず、収益力の強化にもつなげられない企業に分かれます。

——その分かれ目はどこにあるのでしょうか。

**佐藤** 要因は複数あると思いますが、最大の分かれ目は「企業がコストを論理的に把握し、その削減にあたって適切な手法で検討や意思決定、行動を行っているかどうか」にあると考えています。

コスト削減効果を出せない企業にしばしば見られるのは、上層部から現場の管理職などに対して、ただ「経費をがんばって削れ！」とか「コストが高いからもっと下げろ！」などと掛け声だけが下り、それを受け入れた管理職などが思いつきで論理性や戦略性もなく、コスト削減活動の音頭をとってしまう光景です。しかし、「経費をがんばって削れ！」とか「コストが高いからもっと下げろ！」といったレベルの活動では、コスト削減の余地は限られます。

コストを大きく削減していくためには、費用の多寡を見るのではなく、コストの構造を知り、論理に

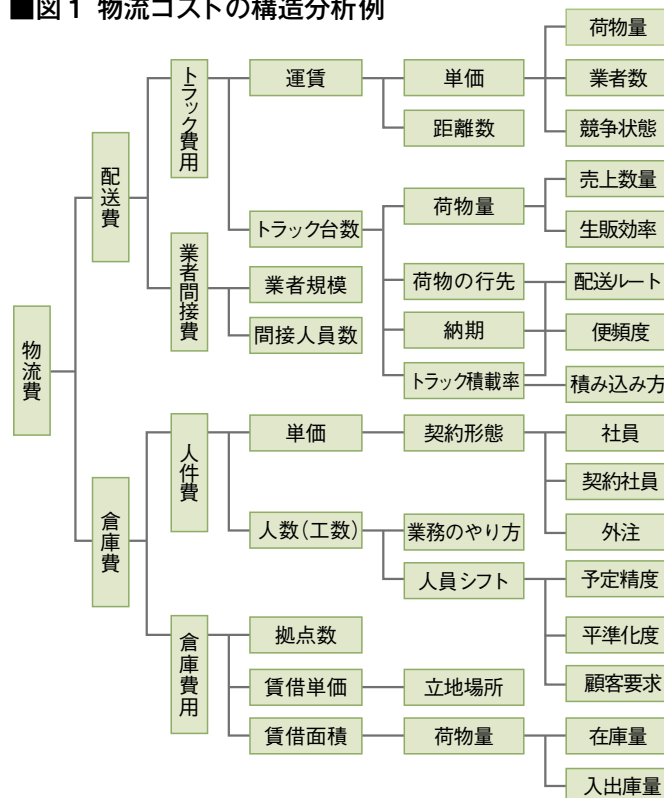
したがってその構造を変えることが重要なポイントです。なかなか削減効果を出せない企業は、この部分が弱い傾向にあると思います。今、最もコストがかかっているところはどこか、きちっと洗い出すことがスタートラインとなります。

——具体的には、どうすればよいのですか。

**佐藤** 具体的な手法として有効なのは、「コストの構造分析(構造化)」です。コストを論理的に細分化、階層化していくことで、事業や製品などのどこに問題があるのか、その構造を明らかにし、問題となっているポイントも突き止めます(図1)。

コストとは、生産や販売といった事業活動の「結果」にすぎません。企業が自分で作り出しているもの、ということもできます。例えば、製品の物流センターであれば、どこに、どれだけの大きさの建物を建て、そこにどれだけの人員を配置しているか、配送をどの業者に委託しているか——といったことは、すべて企業自身が決めており、その結果としてコストが生まれているわけです。それを削減しようとすると、まず自分たちの事業活動自体を分析することになります。

■図1 物流コストの構造分析例



## 経営トップの意志の強さが左右する 「聖域」「既得権益」への切り込み

——「コストの構造化」とは、すなわち自社の事業活動を分析していくことだ、と。

**佐藤** そうです。その過程で「現在そのコストになった背景」も見えてきます。「どうして、その業務のやり方なのか」「どうして、この拠点配置になっているのか」……。これらを現在かかっているコストと紐づけながら、明らかにしていきます。そうすると物流費のケースでは、「トラックの輸送運賃が業界のベンチマークに照らして割高になっている」などの財務会計的な問題だけでなく、「自社内に部門間の『壁』が存在することから余剰人員が発生している」とか「社長の個人的な関係から割高の業者に委託している」などといった、社内で「聖域化」「既得権益化」されている構造的な問題も見えてきます。

現場のコストと作業効率の問題が、構造化を通じて浮かび上がることも少なくありません。前述の物流費について構造化を進めると、最終的には「作業現場では、トラックにどうやって製品を積み込んでいるか」といった部分にまでたどり着きます。荷物の積み込み方そのものが、現在のコストをつくり出

しているわけです。その際、もっと効率的な荷物の積み込み方ができるのであれば、そちらを採用することでコスト削減につながります。

——事業活動自体を分析し、「現在そのコストになった背景」を明らかにしていくという視点は重要です。ただ、それを実行する企業自身に「ほどほどに」といった甘えは出ませんか。

**佐藤** そこで重要なのは、経営トップがコスト削減を重要視し、「やるぞ」という意志を社内に示し続けられるかどうかです。それによって、結果は大きく左右されます。トップがコスト削減に対して強固な意志を示し続けられれば、社内の聖域や既得権に切り込んでいく場面も出てくるでしょうが、逆にトップの意志が弱いと、削減効果は限定的なものになってしまいます。

——業種や削減目標などによって、コスト削減活動の進め方に違いはありますか。

**佐藤** はい。コスト削減の観点や取り組み方に違いが出てきます（表）。

卸売業を例に説明すると、この業界では「中抜き」が進んでおり、収益環境の厳しい会社が多く見られます。そのためコスト削減目標も必然的に高く設定することになります。そしてコスト削減活動では、

■表 業種別コスト削減の観点

業種	コスト削減の観点	概要
卸売業	営業改革	営業拠点再編成、営業業務改善（訪問・商談効率向上など）
	商品改革	品種絞り込み、商品仕様見直し、業者数集約
	総務・経理等間接業務改革	集中処理化、業務効率化、システム化、アウトソーシング化、別会社化
	物流改革	物流拠点再編成（自社・外部）、倉庫業務改革（業務量に応じた人員配置適正化など）、配送業務改革（業者集約、配送ルート・時間見直し、帰り便活用、共同配送化など）
小売業	店舗改革	出退店戦略見直し、個別店舗改革（業務効率化による人員減など）
	商品改革	品種絞り込み、商品仕様見直し、業者数集約
	物流改革	物流拠点再編成（自社・外部）、倉庫業務改革（業務量に応じた人員配置適正化など）、配送業務改革（業者集約、配送ルート・時間見直し、帰り便活用、共同配送化など）
	システム保守コスト削減	ハード・ソフト保守契約の見直し、保守時間の見直し、保守要員の業務適正化
製造業	原価企画	製品の設計段階からのコストづくり込み
	生産改革	生産拠点再編成、内製外注構造の見直し、工場内改革（工程改善、作業改善、生産管理強化など）
	物流改革	物流拠点再編成（自社・外部）、倉庫業務改革（業務量に応じた人員配置適正化など）、配送業務改革（業者集約、配送ルート・時間見直し、帰り便活用、共同配送化など）
	営業改革	営業拠点再編成、営業業務改善（訪問・商談効率向上など）
	システム保守コスト削減	ハード・ソフト保守契約の見直し、保守時間の見直し、保守要員の業務適正化
その他（病院、地銀など）	システム保守コスト削減	ハード・ソフト保守契約の見直し、保守時間の見直し、保守要員の業務適正化



卸売りの主要な機能である営業と物流を中心に構造化を行います。議論を進めていくと目標の高さゆえ、「物流機能を自社で保有するのか、他社に委託するのか」「営業の一部地域を自社で受け持つのか、代理店制度をとるのか」など、聖域に触れざるを得ないケースが出てきます。そこで、会社としての強みや競争力の源泉、コスト削減目標などをトータルで考えたうえで、他社との連携なども視野に入れ、活動計画を検討していきます。

職場に、コスト削減を喚起する「標語」を掲げる企業も少なくない。しかし、継続的なコスト削減活動の効果で「筋肉質」になった会社は、標語を掲げるまでもなく、活動の「仕組み」が定着しているという。例えば、オフィスの電気代、コピー費、通信費などのコスト感覚が社員に浸透し、現場では自ずと削減活動が実践し続けられているのだ。

## コスト構造を論理的に明かすことで 10%超の削減効果も期待できる

——みずほ総研の「コスト削減支援コンサルティング」では、具体的に、どのように顧客企業と活動を進めますか。

**佐藤** これまで述べたように、コンサルティングでは費用の多寡を見るのではなく、コストの構造を論理的に明らかにしていきます。そして、事業活動の進め方や内容など、その構造を改革し、結果としてコストを削減します。企業の基礎体力を「筋肉質」に変えていくのです（図2）。

実際に活動を進める際には、最初にコスト削減の重要性を改めて認識する「場」を持ちます。経営トップにも出席してもらい、コスト削減の対象範囲を定めてから、その対象に関する各種の数値・データを私たちが分析し、削減目標を決めます。企業の基礎体力は競争力につながり、さらに利益率に反映されるので、目標の数値は、競争力のある商品・サービスの水準にするためにコストをどこまで切り詰めるか、利益率をどれ

くらい上げるか、といった目安に基づいて設定します。全社的な経営目標に基づく場合も少なくありません。

——そのうえで「コストの構造化」を行うのですか。

**佐藤** そうです。役員や社員の方々と議論・インタビューを重ねながら構造分析を進め、6カ月ほどでコスト削減計画を策定します。その後、クライアント側で計画を実行に移していきませんが、私たちが「実行支援」として活動に関与するケースもあります。

——実際、どのようなコンサルティング事例があるのでしょうか。

**佐藤** 売上高100億円規模の機械プラントメーカーのコスト削減支援では、対象とした領域で10%以上のコスト削減を実現しました。大規模なプラント建設の際の設計思想や施工方法などを見直し、原価低減とコスト改革を実行した結果です。

最近では、病院のコスト削減も支援しています。システム保守のコストを対象にした活動ですが、結果的に10%前後の削減が実現できました。今日、多くの病院が医療IT化に力を入れていますが、医療業務に比べてシステム管理に対する院内体制は十分とはいえません。その場合、システムベンダーに依存する部分が多くなる一方で、費用の精査が不十分なケースがあります。それに対して「コストの構造化」を行えば、システム保守方法の適正化によるコスト削減につながるが多いと思います。

■図2「コスト削減活動」の進捗マネジメント(例)

構 想 検 討 ・ 実 施	進捗 マネジメント	・日程管理 ・検討、改革優先順位づけ
	内容 マネジメント	・方法論に沿った検討(客観性、論理性など) ・聖域排除(長年の関係など)
	巻き込み・仕掛け マネジメント	・部門の「横ぐし」一気通貫 (グループ会社間・部門間・階層間の「壁」 に穴をあける)
	動機づけ マネジメント	・徹底議論で危機感共有 ・熱き心と改革への鉄の意志 ・小施策での成功体験
	リスク マネジメント	・改革抵抗者への対処 (多数社員のモチベーションに影響させ ない)

\*当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種情報に基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。