

原価・経費の削減はどのように進めるか

Q. 資金繰り改善のための原価・経費削減はどのようにすすめるべきか？

要旨 資金繰り改善のためと考えて、むやみにコストカットすると、収益に必要な原価・経費を削減してしまい、結果的に収益を得られずに、さらに資金繰りを悪化させる可能性があります。

まずは、「ムリ・ムラ・ムダ」を見極める必要があります。

解説

1. 「ムリ・ムラ・ムダ」を探す

原価・経費には、収益に直接的に関わる原価・経費（直接費）と間接的に関わる原価・経費（間接費）があります。まずは、直接費と間接費に分けて、「ムリ・ムラ・ムダ」を探します。

- ・ムリに使っている原価・経費はないか？
＝使わなくていいのに使っている
- ・ムラのある原価・経費はないか？＝使ったり、使わなかったり安定しない
- ・ムダのある原価・経費はないか？＝過剰に購入してしまった

直接費は、主に仕入や外注費に相当するものです。相見積もりを必ず行い、仕入先の見直し、外注先の見直しを図ります。

間接費の見極めは非常に困難です。例えば人件費を削減すれば、従業員のモチベーションも下がりますし（生産力の低下を招く可能性）、労働問題に発展する可能性もあります。

2. 必要なコストの把握

例えば、リンゴ10個分10,000円を売上げるために、必要な原価・経費を、

- ①リンゴの仕入れ代金 10個分 5,000円
- ②人件費 2名分 2,000円
- ③包装費 200円

④運賃 2,000円

としましょう。結果的にこの取引で、800円の利益が獲得できます。

単純にコストカットのためにリンゴを8個しか仕入れないとすると、10個分の10,000円の売上を確保することはできません。売価を1.25倍すれば同額の10,000円の売上高を確保することはできますが、得意先が許容するかどうかは分かりません。

他の原価・経費を考えてみましょう。人件費1名にすればさらに、コストカットもできるし、利益を大きくさせることができます。この会社はりんご10個を仕分けるのに2名必要です。1名にすれば、仕訳に倍の時間がかかり、納期までに間に合いません。結果的に、10,000円を売上げることが難しいのです。包装費も200円の包装を施すことから10,000円で取引をしてくれているのです。運賃も同様です。つまり、収益に必要な原価・経費を削減すると、結果的に予想される収益が獲得できない可能性が高くなるということです。

原価・経費の削減は損益計画書を 単位に分解し検討

＜提案ポイント＞

- ・ 1 単位当たりの必要な原価・経費を把握することで、原価・経費の削減を検討しましょう。
- ・ スケジュールを立案し、予測と成果を比較検討しましょう。

1. 原価・経費削減の考え方

業種によって、1 単位当たりの区別は異なりますが、適正な基準によって区分された単位を定め、必要な原価・経費を把握することで、当該原価・経費に該当しない原価・経費の削減を検討すべきでしょう。

損益計算書の原価・経費は全社で消費された総額が記載されているため、前事業年度との比較や経営計画書との比較は可能ですが、ピンポイントで「ムリ・ムラ・ムダ」を探すのは困難です。この損益計算書を単位（商品別、部門別やセグメント）に分解し、必要な原価・経費と比較することで、削減項目を決定します。

ここで注意しなければならないことは、将来のために消費している原価・経費をどう削減するかです。取引先獲得のために利用する接待交際費や販売促進費は、すぐに成果が出せないことが多いかもしれません。だからといって、湯水のように消費されるとコストカットどころの話ではなくなるので、適正な予算枠を定めその範囲内で運用することがよいでしょう。

2. 削減のための準備

原価・経費削減を断行するには、しっかりとした準備が必要です。人員配置の見直しを行い、業務がスムーズに行えるのか、ライン等のオペレーションは自然と流れるか、仕入・消耗品等の発注の稟議は上席の目が届く範囲にあるのかなど、事前に考えなければなりません。

場当たりの原価・経費削減の対処は決してすべきではありません。結果的に業務のひずみや生産力低下を招き、かえってコストアップにつながる可能性が高くなります。

無理のないスケジューリングを行い、そのスケジュール自体も確認をしながら、必要な原価・経費を削減しないように、コストカットを進めるべきでしょう。