

損益計算書から考える

コスト削減の カンどころ



● コスト削減の基本的
な考え方を解説

● コスト削減の方法を
費目ごとに解説

● 達成度が分かる
チェックリストつき

はじめに

企業経営は常に様々なリスクに晒されています。自然災害はもとより、内外の諸事情による市場の不確実性や金融の不透明性も大きなリスクですが、病原性ウイルスの伝播もまた企業経営に甚大な打撃を与えることを私たちは改めて目の当たりにしました。

こうした各種のリスクに対して企業が存続するためには、日頃から抵抗力を身につけておくべきことはいふまでもありません。企業も生き物に例えられることがあります、そうであれば私たち自然人が免疫システムを機能させて健康体を維持しているのと同じように、企業も抵抗力を身につけて健全経営という名の健康体を維持していく必要があると考えます。

では、企業にとっての抵抗力とは何でしょうか。売上が当初の見込みを少々下回ったとしても、安易に損失を計上することなく相応の利益を確保できる体質。生産ラインに若干のアクシデントが発生したとしても、出荷を滞らせることのない持久力。債権の回収にやや難渋することがあったとしても、支払いに窮することのない資金力。こうした強みこそが抵抗力であり、これを持ち合わせていることがリスクに負けない健康な経営体質ということになります。

とはいえ、抵抗力は一朝一夕で身につくものではありません。日々の努力の積み重ねがあって初めて獲得できるものであり、その努力の一端が、本書でご紹介する種々のコスト削減策なのです。冗費の節減、あるいは費用対効果（コストパフォーマンス）の改善など、その表現はともかく、要は費用面からのアプローチによる地に足の付いた収益力の確保とその向上を通じて抵抗力を身につけようというわけです。

なお、本書では「損益計算書から考える」という副題を添えました。会社法が要求する計算書類の中の「損益計算書」とその附属明細書である「販売費及び一般管理費の明細」、これらはどの会社でも会社計算規則に則って作成されているはずですから、これを手がかりにコスト削減を考えていこうという趣旨です。是非、御社の損益計算書と販売費及び一般管理費の明細を手許にご準備いただき、「どうやって」コストを削減するのかはもちろん、それに先立って「どの」費目を「いくら」削減するのかを考えながら、まずは最初の一手を繰り出していただければ幸いです。首尾良いコスト削減を成就して抵抗力を身につけ、健康体といわれる経営体質を実現しましょう。

目次

1 マクロで考えるコスト削減 3

- 1-1 損益計算書の構造からコスト削減を考える 3
- 1-2 コスト削減の目的と計画立案のカンどころ 6

2 ミクロで考えるコスト削減 8

- 2-1 広告宣伝費削減のカンどころ 8
- 2-2 役員報酬削減のカンどころ 10
- 2-3 従業員給与削減のカンどころ 12
- 2-4 福利厚生費削減のカンどころ 14
- 2-5 交際費削減のカンどころ 16
- 2-6 旅費交通費削減のカンどころ 18
- 2-7 通勤費削減のカンどころ 19
- 2-8 通信費削減のカンどころ 20
- 2-9 水道光熱費削減のカンどころ 22
- 2-10 事務用消耗品費削減のカンどころ 24
- 2-11 賃借料削減のカンどころ 26
- 2-12 その他の費用削減のカンどころ 27

3 まとめに代えて 28

- コスト削減は抵抗力のある経営体質の確保のため 28

コスト削減チェックリスト 30

(注) 本冊子の内容は、令和2年6月1日現在の情報等に基づいています。

1 マクロで考えるコスト削減

1-1 損益計算書の構造からコスト削減を考える

(1) 損益計算書の構造

損益計算書は、企業の経営成績を表す重要な計算書類の一つです。英語で「Profit & Loss statement=P/L」といいますが、文字通り、会社のProfit（利益）もしくはLoss（損失）の状況を示すものです。会社法は損益計算書の作成を要求していますので、どの会社にもそれはあるはずです。そもそも損益計算書をはじめとする計算書類を作成する目的は、株主に対する経営者の説明責任を果たすことにありますが、それに先立って経営者が自ら活用するのでなければ意味がありません。そこで、この損益計算書から会社の利益の源泉、あるいはコスト構造について考えてみましょう。会社計算規則に従うと、損益計算書の主要部分である営業利益金額の計算に至る構造は次のとおりです。

$$\begin{array}{r} \text{売上高} \\ \triangle \text{ 売上原価} \\ \hline \text{売上総利益金額} \\ \triangle \text{ 販売費及び一般管理費の合計額} \\ \hline \text{営業利益金額} \end{array}$$

(2) 営業利益とその極大化

営業利益とは会社の主たる営業活動によって稼得された利益であり、業績評価をする際の重要な指標になります。この営業利益が大きいほど会社の業績は順調といえることができますから、各社とも、その極大化に尽力しているわけです。

そこで、この営業利益を大きくするためには、上記の損益計算書の構造から分かるとおり、①売上高を増やす、②売上原価を減らす、③販売費及び一般管理費を少なくする、の3点がポイントになることは容易に理解できます。このうち、まず取り組むべきは③の「販売費及び一般管理費を少なくする」ことであり、これこそがコスト削減のカンどころとなるわけです。

(3) 販売費及び一般管理費の内容

損益計算書では、販売費及び一般管理費の合計額を示せばよいことになっていますので、その詳細な内訳は会社計算規則に従って「販売費及び一般管理費の明細」として附属明細書で明らかにされます。この点、損益計算書に合計額ではなく詳細な科目と金額を列挙しているケースが散見されますが、ちょっとルール違反というわけです。それはともかく、「中小企業の会計に関する基本要領」で例示されている内訳科目の主なものは次のとおりです。なお、明細の雛形は次ページに示しています。

販 売 費	一般管理費
販売手数料・荷造費・運搬費・広告宣伝費・見本費・保管費	役員報酬・従業員給与・法定福利費・福利厚生費・交際費・旅費交通費・通勤費・通信費・水道光熱費・消耗品費・租税公課・減価償却費・修繕費・保険料・賃借料・研究開発費・その他

これらの内訳科目は固定的なものではなく、業種や業態によって異なっても差し支えありません。したがって、まずは自社の内訳科目を確認してみましょう。

(4) 販売費及び一般管理費のどれを削減するか

さて、確認した自社の販売費及び一般管理費の内訳科目のうち、削減すべきものはどれでしょうか。

「すべて、です」と言うのは簡単ですし、「できるところから、やります」という意気込みも大切ですが、それでは最初からハードルを上げてしまうことになり、あまり現実的ではありません。ここは、「どの科目を、いくら削減するのか」という目標を明確に定めた上で具体的な削減策について検討していくという作戦が有効です。そして、一つの科目の削減に成功したら、次の目標を決めて新たな作戦を考える。つまり、「各個撃破」の兵法でコスト削減を進めていくのが得策といえます。

販売費及び一般管理費の明細

自 令和〇年〇月〇日

至 令和〇年〇月〇日

(単位：円 (又は千円))

項 目	金 額
販売手数料	〇〇〇
荷造費	〇〇〇
運搬費	〇〇〇
広告宣伝費 8ページ	〇〇〇
見本費	〇〇〇
保管費	〇〇〇
役員報酬 10ページ	〇〇〇
役員賞与	〇〇〇
役員退職金	〇〇〇
従業員給与 12ページ	〇〇〇
従業員賞与	〇〇〇
従業員退職金	〇〇〇
法定福利費	〇〇〇
福利厚生費 14ページ	〇〇〇
交際費 16ページ	〇〇〇
旅費交通費 18ページ	〇〇〇
通勤費 19ページ	〇〇〇
通信費 20ページ	〇〇〇
水道光熱費 22ページ	〇〇〇
事務用消耗品費 24ページ	〇〇〇
消耗工具器具備品費	〇〇〇
租税公課	〇〇〇
図書費	〇〇〇
減価償却費	〇〇〇
修繕費	〇〇〇
保険料	〇〇〇
賃借料 26ページ	〇〇〇
寄附金	〇〇〇
研究開発費	〇〇〇
その他 27ページ	〇〇〇
合 計	〇〇〇

1-2 コスト削減の目的と計画立案の坎どころ

(1) コスト削減の目的

コスト削減の目的は「利益の極大化」にあるといわれますが、正確には「損益の改善」にあるといったほうがよいでしょう。コスト削減が求められる場面としては、例えば、現状では損益がトントンの状況であるところ、利益目標として1,000万円が計画されたとしますと、この現状と目標のギャップである1,000万円の損益改善をどのように実現するかが問われます。その手段として収益（売上）の増大に注力すべきことは言うまでもありませんが、他方でコストの削減も大きな課題となってきます。



(2) 削減対象の決定と目標値の設定

損益を改善するための必要なコスト削減にあたって、まずどの科目（費目）を対象にするのか、いわゆる「ターゲット」を決めなければなりません。複数のターゲットを選択しても構いませんが、あれもこれもと対象を広げてしまうと前ページで述べた「各個撃破」の戦略に沿わなくなってしまうので注意が必要です。

さらに、具体的な削減目標金額を決めなければなりません。「できるだけ減らそう」ではなく、「これだけ減らす」と具体的な金額を提示しないと結局は中途半端な結果しか生まれません。また、できれば「1人当たり」とか「1か月当たり」といった目標値に置き直すことも効果的です。達成割合とか到達度といった具体的な成果が可視化されることで、現場の意欲向上にも寄与するからです。



(3) 削減計画の立案と実行

さて、削減すべきターゲット費目と削減目標額が決まれば、次に目標達成時期を決める必要があります。ターゲットと削減額、そして削減達成時期に加えて、これら3者をコントロールしていく責任者も決めるべきです。いわば、コスト削減計画（作戦）の立案と実行がカンどころになるのです。

なお、達成時期に関して注意しておきたいのが、優先順位を明確にすることです。例えば、①3か月以内に削減達成すべきもの、②6か月以内に削減達成すべきもの、③1年以内に削減達成すべきもの、といったようにメリハリをつけることによって、その達成状況をモニタリングしながら進めていくことも肝要です。

費 目	削減目標額（千円）	削減達成時期	責 任 者
人 件 費	3,000	令和3年3月	人 事 部 長
広告宣伝費	2,000	令和2年9月	営 業 部 長
交 際 費	1,000	令和2年12月	専務取締役

2 ミクロで考えるコスト削減

2-1 広告宣伝費削減のカンどころ

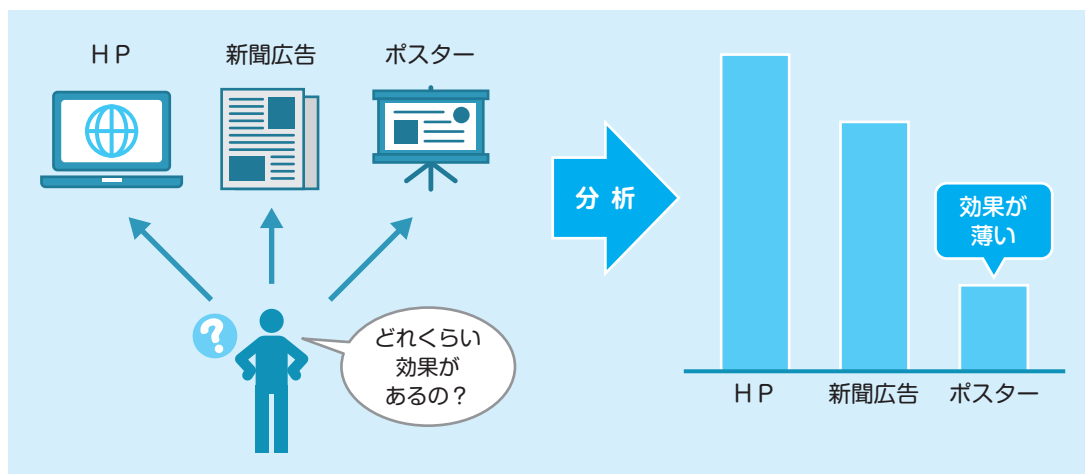
(1) 広告宣伝費のマネジメント

広告宣伝費は、テレビやラジオのCMをはじめ、新聞や雑誌に掲載する広告、カタログやチラシ、最近ではインターネット上の広告などその内容は多岐にわたります。広告の目的が自社の商品やサービスを認知してもらい、さらには関心を抱いてもらうことにあることは言うまでもありませんが、投下したコストと稼得した利益の相関関係を測定することが難しく、そのマネジメントには各社とも苦労しています。

(2) 広告宣伝費の費用対効果

各社が苦労している広告宣伝費の費用対効果の測定ですが、難しい課題ではあっても避けて通ることはできません。この点、漫然と広告宣伝費を支出している会社も散見されますが、残念と言うほかはありません。

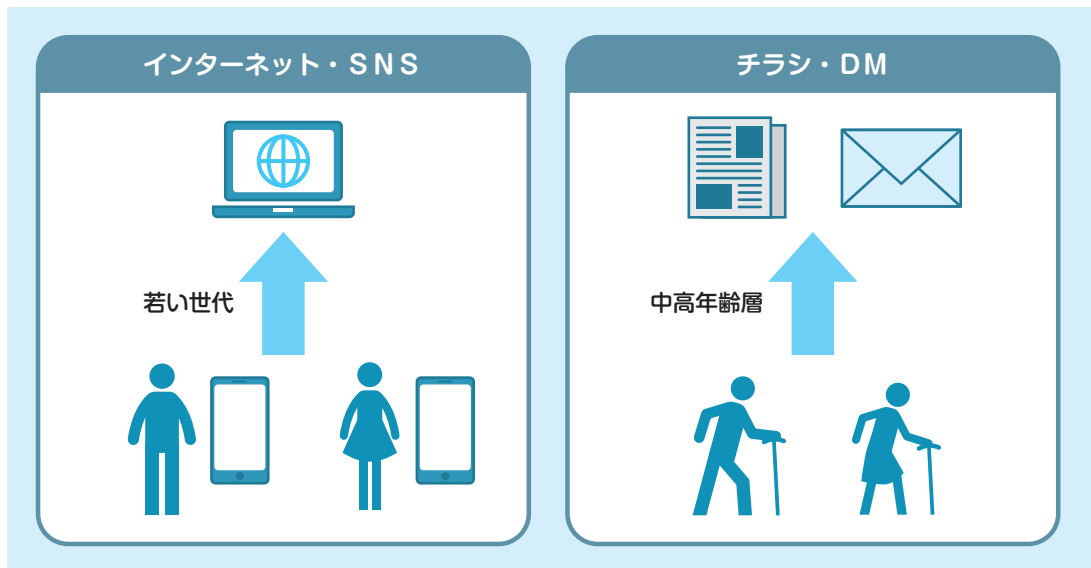
では、費用対効果を測定する有効な手立ては何でしょうか。顧客に対してアンケート等を通じて、自社の商品やサービスをどのように知ったのかをリサーチしてみることが有効です。リサーチした結果、結構なコストをかけているにもかかわらず効果が乏しかったり、逆に僅かなコストしかかけていないにもかかわらず効果が大きかったりするかもしれません。



少し荒療治かもしれませんが、従来の広告宣伝を思い切って「止めてみる」という選択肢もあります。その結果、本当に売上が減少するのかどうかの検証が可能になります。ふたを開けてみれば、案外影響がなかったという話も少なくありません。つまり、会社が思っているほどに広告宣伝の効果はなかったわけですから、今後続ける意味はありません。

(3) ターゲットの明確化と適切な手段の選択

広告宣伝費を支出するにあたっては、そのターゲットを絞り込む必要があります。つまり、誰に何を販売したいのかを明確にして、そのターゲットに相応しい広告媒体を選択しなければなりません。最近ではインターネットが主流となっていますが、これは若い世代には有効である反面、中高年齢層に対しては新聞折り込みやパンフレットといった従来型のツールの方が効果的です。このようにターゲットごとに最適な広告媒体を選択することは広告宣伝戦略を考える上で重要なカンどころといえます。



(4) 削減にあたってのカンどころ

広告宣伝費の削減を検討する上で、具体的な金額や目標値を設定せずに、単に削減ありきで対応することは避けなければなりません。それでは減額することだけが目的化してしまい、広告宣伝は利益を稼得する手段であるという本質を見失う恐れがあるからです。(2)で説明した費用対効果を検討し、利益につなげるための工夫を継続する中で効果の乏しい項目を「××円削る」というスタンスで臨みたいところです。企画（Plan）→実行（Do）→効果測定（Check）→改善（Action）を繰り返すことによって自ずと無駄な広告宣伝費は淘汰され、効果の高い必要なものだけが継続されることになればベストです。