

早めに検討したい

コロナ禍だからできる 「コスト削減策」

新型コロナウイルスの影響で、業績が悪化する企業が増えており、コスト削減が急務となっています。コロナ禍だからこそできるコスト削減策を解説します。

株式会社スプラム
中小企業診断士
竹内幸次

ンク)。

要となります。

攻めるか、守るか コロナ禍の経営

新型コロナウイルスは、いまだ世界経済に大きな影響を与え続けています。

世界の大手航空会社が業績悪化で経営破たんする等、大手であっても企業運営が厳しい状況となっています。

日本では、飲食業、アパレル業、宿泊業等が特に厳しく、コロナ関連の倒産は11月11日時点で690件を超えています(帝国データバ

政府は各種のGoToキャンペーンを展開して景気を下支えしていますが、すべての産業に恩恵があるわけではないため、基本的には自社の経営は、自社の努力で支えることとなります。

また、多くの中小企業は持続化給付金等の資金繰り支援策によって持ちこたえている状態で、取引先の倒産による連鎖倒産が増える可能性も高くなっています。

このような状況下では、次にあげる「攻めの経営」と「守りの経営」のバランスをどうとるかが重

(1) 攻めの経営

- 次のような事業活動を、「攻めの経営」と言います。
- ・設備投資の加速
- ・積極的な研究開発投資
- ・コロナ禍のニーズに対応する新製品の開発
- ・コロナ禍で生まれた新市場への挑戦

(2) 守りの経営

次のような事業活動を、「守り

の経営」と言います。

- ・本社以外の営業所の閉鎖
- ・拠点の整理
- ・販売地域の撤退
- ・不採算部門の撤退
- ・人員削減

コロナ禍のいまこそ 大胆なコスト削減を

どのような状況でも、事業チャンスを見つけるのが経営部門の役割です。

以下、ウィズコロナ(コロナ禍の経営)とアフターコロナ(コロ

ナ収束後の経営)の基本的な経営姿勢を整理します。

(1) ウィズコロナの経営姿勢

短期的な視点に立ち、コスト面から収益を改善します。

たとえば、大手金融機関がグループとして、社員4万5000人を対象に週休3日にするか4日にするかを選択できる制度を導入する予定です。

社員が選択した勤務日数が週4日勤務であれば基本給を現状の8割に減額し、週3日勤務であれば6割に減額します。

ウィズコロナのときは、感染が拡大することも、予想外に急激に消費者の行動が変容することもあります。

このような場合には目の前の状況を観察して、短期間で意思決定する状況適応型の経営行動ツールであるOODAループが適しています。

OODAループとは、Observe(観察)、Orient(情勢への適応)、Decide(意思決定)、Act(行動)の略で、計画段階が存在しないことが特徴です。

具体的には、自らが置かれた状況(社内外)を観察し、その状況

のなかでの自社の方向を定め(適応)、遅滞なく決定し、即行動に移します。

(2) アフターコロナの経営姿勢

長期的な視点に立ち、事業モデル面から収益を革新します。

たとえば、総合リゾート運営会社である星野リゾートが、海外旅行等の遠方への旅行から「マイク

ロツーリズム」という1〜2時間で行ける範囲の旅行を数多く楽しむという旅行の仕方に価値をシフトすることを提唱しています。

また、外食のワタミは全店舗の4割にあたる120店舗を居酒屋から焼き肉店に業態転換することを発表しています。

新型コロナウイルスが収束したアフターコロナにおいては、経済活性化策が世界各国の政策の中心になり、グローバルに人が移動することが予想できます。

ウィズコロナと違って状況が掴みやすく、さらに突然状況が変化することも少ないため、しっかりとした計画づくりが可能であるPDCAが適しています。

PDCAは、Plan(立案・計画)、Do(実施)、Check(検証・評価)、Action(改善・見直し)の略で、数値化された計画づくりができることが特徴です。

具体的には、アフターコロナの5か年計画等をつくり、組織を稼働させ、毎年の業績を把握して評価し、改善します。

(3) コスト削減を断行するために

必要な組織的状况を認識するコスト削減について決めるのは

経営層であっても、実行するのは現場です。そのため、コスト削減には組織的な合意と納得が必要となります。

図表1の事項を、組織内に提示するようにしましょう。

(4) コスト削減の手順

前述のようにコロナ禍、つまりウィズコロナ時には、変化に強い経営行動ツールであるOODAループが適しています。

企業規模や業種により異なる点もありますが、次頁図表2のようなOODAループの手順でコスト削減を進めましょう。

コスト削減の 具体策

現在のコロナ禍をむしろ短期的なコストカット、長期的な収益構造革新のチャンスと捉えてみましょう。

自社のコスト削減策は、たとえば次のように検討するとよいでしょう。

(1) 意思決定コストの削減

意思決定コストがノーマークであったという経営者は少なくない

図表1 コスト削減実行のために組織的に認識すべき事項

- ・自社の業績(コロナの影響の深刻さ等)を月次等の趨勢情報として明示する
- ・世界経済、日本経済、業界状況等の経営環境の今後の見通しを客観データとともに明示する
- ・競合企業や類似企業のコスト削減の取組みを説明する
- ・自社のコスト削減の方向、重点、そして目的を明示する
- ・コスト削減のスケジュールを示す
- ・コスト削減によって、自社が短期的・長期的にどのような状態になるのかを示す

図表2 OODAループによるコスト削減の手順

(1) Observe / 観察

- ・原価や経費等のコストを把握する。原価や経費は計画利益を実現するためにあるので、自社に相応しい利益額を知る
- ・利益は、売上総利益ならば経費を賄うことが可能な額の観点から考える。経常利益ならば未来費用としての内部留保必要額の観点から考えるとよい
- ・自社の原価や経費が同業者と比較して高いのか低いのかを知る
- ・コストの変化を知る。安定しているのか、上昇しているのか、下降しているのかを知る

(2) Orient / 情勢への適応

- ・そのコストが発生した経緯や理由を明らかにする。放漫経営でない限り現在のコストにはそれなりに理由がある。その理由を無視してコストカットを断行すると、品質低下や従業員のモチベーションダウン等が起こり、さらに売上高がダウンする可能性がある
- ・現在のコストのままでも続けた場合、いつ頃、どのような状況になるのかを考える。そしてその状況は受容可能かどうかを考える

(3) Decide / 意思決定

- ・経営戦略としてコスト削減を行なうことを決める
- ・コスト削減により生じるプラス面もマイナス面もすべて経営層が責任を取ることを明言する

(4) Act / 行動

- ・コスト削減スケジュールを決めて実行する
- ・仕入原価は10%削減、固定費は〇〇円削減のように明確な数値目標をもって削減する
- ・領域、部門、テーマ等に分けて、プライオリティ（優先順位）をつけて削減する
- ・プライオリティは、結果を急ぐ順、影響が緩やかな順等、状況に応じて変化させる
- ・自社のコスト削減は、取引先からすると売上高ダウンや収入ダウンになる。信頼関係を損なわないよう交渉する

でしょう。しかし、経営層や幹部クラスの人件費コストは高いものです。

このため、新規事業の事業化意思決定や、人材や資金等の資源配分の意思決定、そしてコロナ禍の事業撤退や拠点の整理等、様々な意思決定にかかわるコストについて削減してみましよう。

意思決定コストは、具体的には

調査等の情報収集やシミュレーションコストに付随する委託費や直接的な人件費です。

今後は、ますますDX (Digital Transformation・デジタルトランスフォーメーション)が進み、経営の意思決定支援となるデジタルツールも増えるものと思われま

す。それらを活用するとよいでしょう。

(2) 仕入費用の削減

完成品メーカーなら、部品や部材の共通化を進めることで、大量仕入れが可能となり、仕入単価が下げられる可能性があります。

コロナ禍ならではの対応としては、部品等の納入時の仕上がり度合いを下げて、つまり半製品部品（仕掛り部品）のような状態で納入して、比較的時間に余裕がある

自社の従業員が部品を100%に仕上げるということも検討してみましよう。

また、仕入費用の削減は、売上総利益の増加につながります。

なお、上場企業は公開データから、中小企業はTKCグループが分析した「TKCBAS」を使うことで、業界の標準的な売上総利益率を知ることができます。

(3) 在庫ロスの削減

不良在庫やデッドストックは、売上総利益や営業利益を下げることにつながります。在庫ロスの削減に努めましよう。

また、コロナ禍では賞味期限が近づいた食品を専門に扱うオンラインショップやSNSが登場しました。いわば救済型の在庫販売支援です。それらを活用するのも一法です。

(4) 設備や備品費用の削減

工場内で使う工具の中古流通や、飲食店の厨房機器の中古品を販売する企業も増えています。

コロナ禍における工場や店舗の新設の際には、これらの中古設備を活用することもコスト削減になります。

(5) 倉庫負担の削減

オンライン販売事業では当日や翌日配送が増えており、倉庫の立地は顧客サービスにダイレクトに影響します。

このため、従来は物流品質を最優先して、倉庫立地や倉庫機能（オートピッキング、温度管理等）を選択していたことでしょう。しかし、今後はコスト削減の観点から、土地代が安い立地の倉庫を活用することも検討しましょう。

(6) 物流コストの削減

倉庫負担と並んで、物流費用を大きく左右するコストに、配送費があります。

自社配送、専属委託、都度委託のほか、スイッチングセンターを利用した中継輸送を活用すると、物流コストを削減できる場合があります。

(7) 事務所家賃の削減

テレワークの増加により、広い事務所が不要な時代となりました。また、従業員のコロナ感染リスクを減らすためにも、小規模事務所に分散させる事例が増えています。

従業員の自宅場所の集まり具合

から、いくつかのエリアに分けてサテライトオフィスを設けることもコスト削減になるでしょう。

なかには、実際の事務所を完全になくし、VR（仮想現実）空間に本社を設けるというベンチャー企業もあります。

(8) 人件費の削減

人件費（法定福利費を含む）は、大きなコストです。

人件費削減の際には、大手企業のように希望退職者を募る方法や、残業規制、定期昇給の休止、賞与の減額等がありますが、前述のようにコロナ禍では、週3〜4日勤務にして基本給を減額するという、いわばワークシェアリングの発想で人件費を削減する大手企業もあります。

近年ではワークライフバランス、働き方改革の観点から勤務回数を減らすという発想が多いようです。

(9) 研修費用の削減

研修費用は、広義では人件費になります。

自社で実施する場合には、会場手配、講師手配、そして研修を受ける従業員のコストが発生しま

す。コロナ禍では、3密を避ける観点からもオンラインで研修を実施するとよいでしょう。

オンライン研修は自社用にカスタマイズした講座を行なう場合と、ある程度一般的な内容を「MOOC」や「School」のようなオンラインサイトから学ぶ方法があります。

(10) 交通費と通勤手当の削減

従業員の在宅勤務のほか、商談等の取引先訪問もZoom等のオンラインミーティングで行なうようにしましょう。これも、コロナ禍ならではのコスト削減です。

オンラインミーティングは対面ほどの密度が高い交渉はできませんが、電話やEメール以上の効果は確実にあります。

(11) 販売促進費用の削減

コロナ禍で、大会場の展示会に出展する費用対効果を見直す企業が増えています。

一方で、自社のオンラインショップを立ち上げてEC販売したり、産地応援型のECモールに出店したりする企業が増えていきます。このような非対面型の販売促進手法は、今後増えるものと思

われます。

中小企業では大手モール等に出店するのではなく、「BASE」や「STORES.jp」「Crema」のような安価な費用で直接販売できるECサービスを活用する事例が増えています。

(12) 支払利息・手数料の削減

コロナの影響を受けた中小企業向けの特別融資を活用することで、金利負担を低減することができます。

一定期間は実質無利子であることも多く、中小企業の資金繰りと、金利負担が大きく軽減されることでしょう。

コスト削減による リスク

ODDALoopを使ってコスト削減を実行すれば、短期的には収益が増すことでしょう。

しかし、コスト削減においては、次なる事業モデルを構築するための助走、つまり準備として位置付ける視点を忘れてはいけません。単なるコストダウンは、変化する時代に受け身になるだけなのです。

たけうち こうじ 東証一部上場商社を経て経営コンサルタントとして独立。中小企業のWeb活用支援や中小企業に最適なSEO、創業支援、キャッシュレス対応等の商業支援、製造業等の交渉力支援を行なう。