

# 売上が減少傾向でも

## 「間接費」を削減して 収益力をアップさせる方法

コスト削減施策のうち、直接費についてはすぐに削減することは難しい半面、間接費については見直しの余地が大きいもの。そこで、間接費を削減するための様々な施策を考えます。

株式会社スプラム代表取締役  
中小企業診断士

竹内 幸次



利益を出すために  
コストに着目する

企業は、利益を計上するために付加価値が高い（収益性が高い）事業を創出することが必要です。

これからは、高付加価値製品、高付加価値サービスを生み出すことで、日本経済全体のマークアップ率（販売価格÷コストのこと）を欧米並みに上げることが求められます。

図表1は、欧米と日本のマークアップ率の推移です。

日本は欧米と比べると上昇率は低く、利益が少ない状況であることがわかります。マークアップ率は販売価格とコストで決まるものですから、図表2の4つの戦略でマークアップ率を上げることができます。

ここからは、この4つの戦略について中小企業の視点で考えてみます。

### (1) 販売価格を大幅に上げて、コストは小幅に上げる戦略

ターゲットを明確にイメージして新製品や新サービスを開発し、高めの売価設定を行ないます。

当然に開発費用も掛かるのですが、遊休特許の活用や物流費用が少ない国内生産にすること等でマークアップ率を上げることができます。

### (2) 販売価格を大幅に上げて、コストは下げる戦略

前述のように高めの売価設定をしたうえで、さらにコストは下げる戦略です。

材料等の直接コストのみならず、オンライン活用による交通費等の削減等の間接コストも削減していきます。

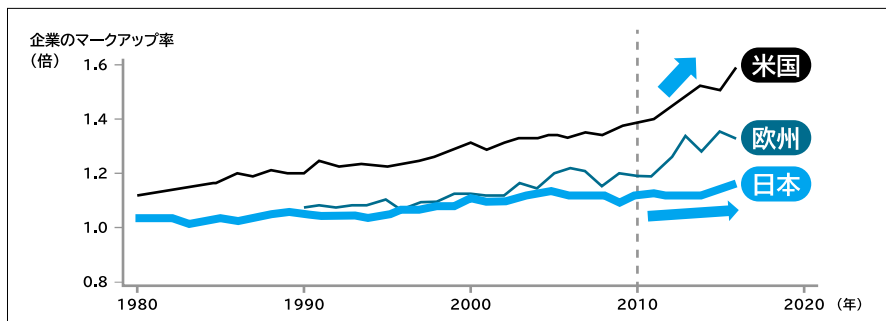
### (3) 販売価格を小幅に下げて、コストは大幅に下げる戦略

あまり推奨されない戦略ですが、売価を小幅に下げて、コストは大幅に下げます。

つまり、売買差益が増えることでマークアップ率を上昇させる方法です。

資源価格が上昇している現下では、従来とは異なる素材に切り替えることで直接コストを減らすことができます。しかしこの場合、製品コンセプトや客層も変わってしまう可能性があります。

図表1 先進国企業のマークアップ率の推移



出所: Diez Leigh, and Tambunlertchai (2018) 「Global Market Power and its Macroeconomic Implications」を基に作成  
注) トムソン・ロイター社の上場企業データベースにおける1980～2016年、46.5万件のデータ (日本企業は8万件、米国企業は13万件) を使用して分析

(4) 販売価格を小幅に下げて、コストは小幅に下げる戦略  
これも、あまり推奨されない戦略です。  
売価を小幅に下げる方法ですが、材料等の直接コストを現実的に下げるできない場合には、間接コストを下げるしかありません。

図表2 マークアップ率を上げる戦略

① 販売価格を大幅に上げて、	コストは小幅に上げる戦略
② 販売価格を大幅に上げて、	コストは下げる戦略
③ 販売価格を小幅に下げて、	コストは大幅に下げる戦略
④ 販売価格を小幅に下げて、	コストは小幅に下げる戦略

## 理解しておくべき 原価管理の基本

前述のようにマークアップ率を上げるための4つの戦略を理解し、自社の判断でコストダウン (大幅でも小幅でも) をすると決めた場合、理解しておくべきことは原価管理 (＝コストマネジメント) です。

コストマネジメントは原価を下げるためだけに、自社の経営や製品コンセプトに合うように意思を持ってコストの上げ下げを管理することを指します。  
ここから、原価管理に必要な事項を、1つずつ確認していきます。

## (1) 売上原価

卸売業や小売業では、「仕入原価」や「売上原価」があります。  
仕入原価は、仕入れた商品が売れたかどうかに関わりなく当期中に仕入れた金額のことです。

一方、売上原価は当期中に計上した売上高に対応した仕入額のことです。

・売上原価＝期首商品棚卸高＋当期商品仕入高－期末商品棚卸高

## (2) 製造原価

卸売業や小売業とは異なり、製造業は製品をつくるために原材料を仕入れます。製造原価は原材料を仕入れて加工した段階の原価のことです。材料費、労務費、経費の3つから成ります。

・製造原価＝材料費＋労務費＋経費

## (3) 直接費と間接費

費用は、仕入活動や製造活動に直接的に必要な費用と、間接的に必要な費用に分けて考えることができます。

直接的か間接的かの判断は企業活動の実態によって多少の違いはありますが、一般に直接費は勘定科目が明確であり、金額も大きいので、削減できれば収益効果は大きいのです。

きいのですが、現下の資源高騰のなかでは直接材料費を削減することは難しいでしょう。  
そこで注目されるのが、間接費なのです。

間接費は直接費を補完する費用ですから、一般に細かく、それぞれが少額であるため、日頃の経営ではコストダウンの対象になりづらいという特徴があります。

## 間接費を削減する 具体的な施策

### (1) 間接費が存在するところ

製造業等の製造原価、卸売業・小売業等の売上原価のなかに間接費は存在しています。直接費が発生しているのであれば、その直接費の対象である材料等を機能させるために間接費が必ず発生していると考えるとよいでしょう。

ここからは、間接費を削減する具体的な施策を列挙します。

### (2) 間接材料費の削減方法

製造業の製造原価を形成する直接材料費に付随する費用のことを、間接材料費と言います。

たとえば、ウォータージェット加工における水や、各種の消耗

品、劣化や摩耗する備品等が間接材料費になります。

間接材料費を削減する代表的な方法は、大量一括仕入れです。仕入先数の観点からは、複数社から1社に限定して一括仕入れにすることで費用を削減することができるとでしょう。

ただし、仕入業者を絞り過ぎると、現在のように資源不足が生じているときには仕入れができなくなることもあり、注意が必要となります。

また、大量仕入れた間接材料を保管する倉庫費用にも留意が必要となります。

### (3) 間接労務費の削減方法

直接労務費は工場等で勤務する従業員の賃金ですが、間接労務費は、賞与や退職金（引当額）、福利厚生費等のことです。

間接労務費だけを削減することを考えるよりも、工場等で発生する労務費ならば、直接労務費でも間接労務費でも削減することを考えてみましょう。

たとえば、工場の無人化、モニター制御やモニター監視システムの導入、多能工化、ベテラン社員ノウハウを若年層にシフトして

いくこと等が有効でしょう。

### (4) 間接経費の削減方法

直接経費は、外注加工費のことだと考えてください。

一方、間接経費は大変に幅広く、たとえば、加工機械の減価償却費、工場の賃借料、電力やガス・水道等の動力費、修繕費、交通費等が該当します。

間接経費の削減方法としては、物流コストが低く抑えられる立地にする、工場内に仕掛品ラックシステムを設けて縦空間（頭上空間）を活かす、蓄電池を取り入れて夜間電力を活用する、打合せのための出張を減らしてZoom等のオンライン方式を取り入れる等が有効でしょう。

### 総費用を見直す

前述の原価要素に限らず、いわゆる経費要素（販売管理費）も含めて間接費的なコストの削減を考えてみましょう。

現在の経営環境やITインフラを加味すると、従来にはなかった新しい間接費削減のヒントがつかめるはずです。

### (1) 補助金を活用する

たとえば、中小企業庁の「事業再構築補助金令和3年度補正予算の概要」にあるように、中小企業や中堅企業で一定の条件を満たせば、**図表3**のように補助金を申請することができま

す。とくに「グリーン成長枠」のよ

うに気候変動問題への取組みを行なっている場合、大きなコストダウンになる可能性があります。

すべて採択されるわけではありませんが、採択されれば、4分の1～2分の1の自社負担で事業再構築を進めることができます。

### (2) 事業協同組合等を活用して共同事業を行なう

事業協同組合や商店街振興組合等の各種組合を活かして、共同事業として事務用品や消耗品等を一括大量仕入れしてみま

しょう。

また、共同福利厚生事業としてスポーツジムやレジャー施設等との契約をしたり、共同でリラックスルームを設けたりしてもよいでしょう。

### (3) ガソリン代を減らす工夫

製品の配送等に使う大型トラック等の物流燃料費の削減は難しく

ても、従業員のマイカー通勤の際に会社が支給しているガソリン代補助は見直すことができます。

燃費が格段に向上している車が多いため、たとえば、従来は1kmあたり10円としていた月手当を、7円に変更する等です。理由を説明して従業員の納得を得ることがポイントです。

また、減額すると同時に、ハイブリッドや電気自動車、水素自動車等、今後も発売されるであろう燃費効率の高いマイカーに乗り換える従業員がいた際には会社から一時金を支給（エコ生活手当等）することも検討しましょう。減額不満が低減されて、かつ、CO<sub>2</sub>排出削減等の気候変動問題に積極的に取り組む企業イメージも付加されるでしょう。

### (4) 取引先との打合せをオンラインにする

新型コロナウイルス罹患防止の観点から取り組み始めた企業が多いのですが、今後のオンライン活用の意義は、CO<sub>2</sub>排出削減のため、そして無駄な移動コストを削減する点にあると考えま

しょう。

具体的には社外の企業との打合せ等を原則オンラインにする等で

図表3 事業再構築補助金を活用する(第6回予定)

申請類型	補助上限額	補助率
<b>最低賃金枠</b> (最低賃金引上げの影響を受け、その原資の確保が困難な特に業況の厳しい事業者に対する支援)	500万円、1,000万円、1,500万円(※)	中小3/4 中堅2/3
<b>回復・再生応援枠</b> (引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者に対する支援)		
<b>通常枠</b> (事業再構築に取り組む事業者に対する支援)	2,000万円、4,000万円、6,000万円、8,000万円(※)	中小2/3 (6,000万円超は1/2) 中堅1/2 (4,000万円超は1/3)
<b>大規模賃金引上枠</b> (多くの従業員を雇用しながら、継続的な賃金引上げに取り組むとともに、従業員を増やして生産性を向上させる事業者に対する支援)	1億円	
<b>グリーン成長枠</b> (研究開発・技術開発または人材育成を行ないながら、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組みを行なう事業者に対する支援)	中小1億円、 中堅1億5,000万円	中小1/2 中堅1/3

(※)従業員規模により異なる

す。これで出張費が減り、かつ、オンラインのため記録を双方に残すことができ、解釈違いも減るでしょう。

## (5) オンライン社内会議

社内会議は会議室やミーティングルームに集まって行なうことが

多いものです。

しかし、会議室へ持参する資料の印刷や会議室への移動時間、会議室自体の手配、会議室で使うプロジェクターは、現在のインフラからすると無駄が多いものです。

たとえば、Microsoft TeamsやZoomのようなオンラインウェブ

会議システムを導入して、会議参加者が自分のデスクから会議に参加する方式に変更してみましよう。画面共有すればプロジェクターも不要なので、会議に関連する間接費は大幅に削減できるはずです。

## (6) ミニレターを使う

日本郵便の「ミニレター」は63円で25グラムまで送ることができるので、通常の定型郵便物84円よりも21円安く、率にすると25%の郵送費を

削減することができます。

たとえば、参加チケット等を大量に送付するような際に適しているでしょう。

## (7) 接待交際費の見直し

接待交際費は、営業目的のために取引先の関係者に対して、食事を提供したり、ゴルフ接待をしたりと、品物を贈ったりする費用のことです。

コロナ禍により対面での営業活動が大幅に減少しており、営業部門等に割り当てている接待交際費の上限を見直しましょう。

## (8) 本社機能の分散

本社スペースを縮小し、感染症対策も兼ねて、近隣都県にサテライトオフィスをつくって分散ワークにすることが考えられます。本社機能の分散によって、高額であった事務所家賃が下がり、かつ、従業員の通勤距離が短くなることで交通費も削減できます。

## 間接費削減に取り組む際の留意点

間接費削減等のコスト削減を進める場合には、次の点に留意する

とよいでしょう。

### (1) 理解の得られるコスト削減を

政府の「成長戦略実行計画」では「日本企業が付加価値の高い新製品や新サービスを生み出し、高い価値を確保できる付加価値を創造することで、労働生産性の向上を図る」と説明されています。つまり、「コストダウンして利益を残す」という発想だけでは組織内外から支持されなくなる可能性があります。そのことは理解しておきましょう。

### (2) 過度なコスト削減はNG

過度にコスト削減を進めると、次の成長のチャンスを逃してしまいう可能性があります。人件費削減で採用が滞ってしまう、給与が高かった有能な従業員が辞めてしまふ、親身になってくれていた取引先からの信頼が低下してしまふ、短期的な利益捻出を追求する組織文化が蔓延して長期的な革新マインドが低下してしまふ等が考えられます。

このため、あくまで未来の経営の種まきになるという観点を忘れず、コストダウンを行なうとよいでしょう。

たけうち こうじ 起業家・中小企業向けに経営指導、販売促進、ウェブマーケティング、SEO、商業活性化、経営革新計画、ビジネスプラン、企業再生等の経営支援を行なう。