

間接費のコスト削減と業務改善 の進め方

株式会社日本総合研究所

Contents

1. 間接費のコスト削減をどう考えるべきか
 - 1) 景気悪化の経営環境は経営体質改善の好機である
 - 2) 経営コストアップ要因が増加傾向
 - 3) 下手なコスト削減は競争力を低下させる
 - 4) コスト削減を阻害する要因とは
2. 間接費のコスト削減を進めるポイント
 - 1) 業務の体系を整理し、部門別、費目別、業務別のコスト構造を明らかに
 - 2) 業務の機能・サービスとコストの最適バランスに着目
 - 3) 業務をゼロベースで再構成する
3. コスト削減手法と業務改善の推進
 - 1) コスト削減の4つの手法
 - 2) コスト削減の流れ
 - 3) 継続的な業務改善を進めるために

プロローグ

- 企業が継続的かつ安定的に良好な業績を確保するためには、事業競争力強化、経営効率化、内部統制適正化をバランス良く推進し強固な経営基盤を構築することが必要である。
- 目先の業績改善のために、事業競争力強化や内部統制適正化を疎かにして、闇雲なコスト削減を進めることは、中長期的に業績悪化の大きな要因になることが多い。
- 本セミナーの基本的考え方は、事業競争力強化および内部統制適正化をはかるための業務機能とそのための投入コストを比較分析することにより強力なコスト削減を実施する。

1. 間接費のコスト削減をどう考えるべきか

- 1) 景気悪化の経営環境は経営体質改善の好機である
- 2) 内部統制強化、コンプライアンス推進などのコストアップ要因が増加傾向
- 3) 下手なコスト削減は競争力を低下させる
- 4) コスト削減を阻害する要因とは

1) 景気悪化の経営環境は経営体質改善の好機である

- 差別化がしにくいこれからの経営
 - マーケットの選択による差別化、圧倒的な製品機能による差別化
- 経営コストの削減が重要
 - 生産性の向上
 - 企業存続の基本的な要件
- 景気低迷の時期は高コスト体質改善の好機
 - 業績悪化は抜本的な改善を可能に
- 特に間接費の抜本的改善が有効
 - 人件費、物件費
 - サービス業、サービス機能
- 暗いイメージをいかに克服するか
 - 納得性の醸成

2) 経営コストアップ要因が増加傾向

■ 気を緩めるといつの間にか肥大化する

- 金融商品取引法の内部統制
 - 財務報告の信頼性向上のための統制活動のコスト
- コンプライアンス推進
 - 不祥事対策による過度の統制活動
 - 個人情報保護
- 企業間競争への対応
 - 顧客満足度向上
 - サービス機能の強化
- 人は仕事を作り出す
 - パーキンソンの法則

3) 下手なコスト削減は競争力を低下させる

- 一律の削減目標による強制的なコスト削減
 - 強化すべき機能、戦略的な機能を低下させる
 - 大幅に改善すべき問題点を残してしまう
- コスト構造・機能レベルが見えないまま推進するコスト削減
 - 原因対策に基づく構造改革につながらない
- 改善努力を客観的に評価する仕組みが無いコスト削減
 - 頑張った人が苦勞する、士気の低下
 - 防衛意識が生まれ自主的な活動がなくなる
- 継続的な改善の仕組みの無い短期的なコスト削減
 - 体質改善が進まない、定着しない
 - リバウンドする

4)コスト削減を阻害する要因とは

- 以前からのやり方を踏襲した業務を変えられない
 - 過度の管理責任意識
 - ・ 過度のチェック・コントロール
 - トップ・上司に対する過剰な防衛意識
 - ・ 過大な資料・データの作成
- 業務にかかっているコストがわからない
 - 業務内容がブラックボックス
 - 業務にかかる人件費、物件費を算定する仕組みが無い
- 業務に必要な機能水準・サービス水準がわからない
 - 生産性指標が無い
 - 機能水準、サービス水準が管理できていない
- 間接費をマネジメントする仕組みが無い
 - 構造化し管理する仕組み

2. 間接費のコスト削減を進めるポイント

- 1) 業務の体系を整理し、部門別、費目別、業務別のコスト構造を明らかに
- 2) 業務の機能・サービスとコストの最適バランスに着目
- 3) 業務をゼロベースで再構成する

3. コスト削減手法と業務改善の推進

- 1) コスト削減の4つの手法
- 2) コスト削減の流れ
- 3) 継続的な業務改善を進めるために

1)コスト削減の4つの手法

■コストの特性により4つの手法を組み合わせせて推進する。

- ① 業務価値分析手法
 - ・ 管理業務のスリム化など
- ② プロセス最適化手法
 - ・ オペレーション業務の最適化など
- ③ コスト要因分解手法
 - ・ 物件費の削減など
- ④ 構造改革手法
 - ・ シェアードサービスセンターの構築など

①業務価値分析手法

- 手法の考え方
 - 業務の機能とそのコストの比較分析により業務価値を最適化
- 手法の概要
 - 業務を体系化して整理
 - 各業務の人員費及びそれに連動する物件費を算定
 - 業務価値に見合うコストを評価して、真に必要なサービス水準とコストのバランスを検討
- 有効な適用テーマ
 - 管理・庶務業務のコスト削減とサービス水準の適正化
 - 企画・管理・庶務部門のスリム化
 - 小さな本社

②プロセス最適化手法

- 手法の考え方
 - 業務プロセスのサイクルタイム、コスト、稼働率、滞留などを分析してコストを最適化
- 手法の概要
 - オペレーション業務のプロセスを可視化
 - 現状モデルを基にコスト、稼働率、サイクルタイムなどのシミュレーション分析を実施
 - 顧客満足度や処理スピード等の業務パフォーマンスとコストの最適化を検討
- 有効な適用テーマ
 - オペレーション業務の人件費及び付随する物件費などを削減
 - オペレーション業務要員の最適化
 - サービス水準の向上（顧客満足度向上、業務処理スピードの向上）
 - 事務センターやシェアードサービスセンターのコストマネジメントと最適化
 - 内部統制のレベルとコストレベルの最適化

③コスト要因分析手法

- 手法の考え方
 - 物件費などの経費のコスト構造を分析し、その要因に着目しコストを削減
- 手法の概要
 - 経費の重要性を量的・質的の面から評価
 - その重点経費から優先的に、コストの発生構造・要因を分析
 - 発生の抑制や単位あたりの量の削減、単価の低減等によりコスト削減を検討
- 有効な適用テーマ
 - 物件費の削減(賃貸料、消耗品、エネルギーなど)
 - システム運用費の削減
 - 外部委託費の削減

④構造改革手法

- 手法の考え方
 - 構造改革の諸施策の展開によるコスト削減
- 手法の概要
 - 「業務の集約化」「組織の統廃合」「ノンコア業務の外部化」「商品の選択と集中」「販促費の戦略的運用」などの構造を変革することにより、内部の変革を促す手法
 - 組織や業務の構造、商品構成などを変革してコストを削減
- 有効な適用テーマ
 - シェアードサービスセンターの構築による経理業務、人事管理業務の抜本的改革
 - 生産拠点、物流拠点、営業拠点などの統廃合によるコスト削減
 - 不採算商品の絞込みによるコスト削減
 - 販促効率の分析による販促費の傾斜的配分と効率化

2) コスト削減の流れ

- ① 全体方針の作成
 - コスト構造を把握し、改善ターゲットを設定して、活用手法を選択
- ② 個別削減策の検討
 - 複数の個別削減策を作成し、効果、リスクや実行可能性を評価して、実行案を作成
- ③ 実行計画の策定
 - 体制計画、日程計画、費用計画などを作成
- ④ 削減策の実行
 - 削減案を実行し、見直して、モニタリング指標を設定
- ⑤ 継続的な業務改善の推進
 - モニタリング指標を管理し、課題改善を継続的に推進

3) 継続的な業務改善を進めるために

- 抜本的な業務改革と継続的な業務改善を組み合わせる
 - 構造改革の諸施策の展開によるコスト削減
- 業務の生産性・価値向上を数年後のゴールに向けて継続的に改善
 - 現場主体の改善・工夫を継続することにより数年かけて大幅な改善
- モニタリング指標を設定
 - サービス水準・機能水準指標
 - コスト指標
- 定期的に自己点検と第三者の評価
 - 目標指標と実態を評価
 - ギャップを課題として改善



■ 日本総研のご紹介

会社概要

<ul style="list-style-type: none"> ■ 名称 ■ 創立 ■ 資本金 ■ 従業員 ■ 株主 ■ グループ会社 ■ 本社 ■ 支社 ■ 営業に関する登録 	<p>株式会社日本総合研究所 The Japan Research Institute, Limited</p> <p>1969年2月20日</p> <p>100億円</p> <p>2,621名（2019年3月末現在）</p> <p>株式会社三井住友フィナンシャルグループ</p> <p>株式会社日本総研情報サービス 株式会社JSOL JRI America, Inc.（ニューヨーク） JRI Europe, Ltd.（ロンドン） 日綜（上海）情報システム有限公司 日綜（上海）情報システム有限公司 北京諮詢分公司</p> <p>◆東京本社 〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1 TEL 03-6833-0900（代） ◆大阪本社 〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4 TEL 06-6479-5800（代）</p> <p>シンガポール</p> <p>プライバシーマーク使用許諾事業者 許諾番号：11820002（11）号 ISO14001環境マネジメントシステム審査登録 登録番号：JQA-EM0223 東京本社</p>
--	---



—	三井住友フィナンシャルグループ http://www.smfg.co.jp/
—	三井住友銀行 http://www.smbc.co.jp/
—	SMBC信託銀行 https://www.smbctb.co.jp/
—	三井住友ファイナンス&リース https://www.smfl.co.jp/
—	SMBC日興証券 https://www.smbcnikko.co.jp/
—	三井住友カード https://www.smbc-card.com/
—	セディナ https://www.cedyna.co.jp/
—	SMBCコンシューマーファイナンス http://www.smbc-cf.com/
—	日本総合研究所 https://www.jri.co.jp/
—	三井住友DSアセットマネジメント https://www.smd-am.co.jp/

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
E-mail: rcdweb@mljri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。