

「間接コスト」改革におけるCFOの役割

小林英至

アメリカン・エクスプレス・
インターナショナル、Inc.
法人事業部門 副社長

ボールペン一本の「コスト」

「あなたの会社でボールペン一本にいくらのコストが掛かっているのか？」——このような質問に対して、多くの人は「一本一〇〇円くらいでしょう」と答えるだろうし、それは必ずしも誤りとはいえない。一方、企業経営の観点から見ると正解とはいえない。

企業が一件の購買を行うには、一定の手続きとそれに関わる作業が発生する。このようなプロセス、つまり人手・システム等は、企業にとっての「間接コスト」となる。ある調査によると、企業の購買一件あたりの平均「間接コスト」は約六〇〇〇円（※1）にものぼる。数百万円の広告掲載ページを購入するの、一本一〇〇円のボールペンを購入するのも同様のコストが掛かって

いることになる。

プロセスが生む巨額な「間接コスト」

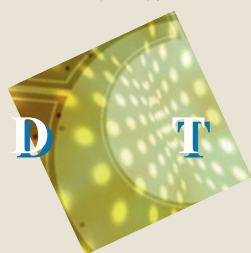
ボールペンはほんの一例で、このような企業にとって欠かせない雑多な諸費は、オフィスサプライ、固定電話・携帯電話・データ通信関連、広告・宣伝、ロジスティクス、商業印刷、人材派遣など多岐にわたっている。その経費項目の多さからも、「モノ・サービス」自体の購買費（直接コスト）が企業にとって大きな負担であることは周知の事実だろう（※2）。

一方で、このような経費項目の特徴として象徴的なのが、比較的小額で決済頻度の高い雑多な経費が多く含まれるという点である。この特徴ゆえに、これらの経費項目を処理するプロセスにかかる「間接コスト」が、企業にとって大きな負担となっていることはあまり語られることがない。一般に、企業全体の購買活動の中で、間接材というのは購買金額では約二〇％にとどまる一方、購買件数では約八〇％を占めるといわれている（左図・カテゴリー2※3）。

「間接コスト」の改革を急ぐ欧米グローバル企業

欧米の企業では、企業単位での

W O R L D T R E N D



グローバルな「間接コスト」削減を企業戦略の一項目として捉え、長期間にわたって取り組むことで、大きな成果を上げている。中には、二〇年以上前から行っている企業も少なくなく、そのグローバルな経営の視点と運用の徹底には感心させられる。

部署単位では小額でも、企業全体・グローバルで取り組むことにより、スケールメリットを生かし、数十億円のコスト削減も不可能ではない。間接材における購買プロセスの簡素化に努めることで、購買一件あたりの平均「間接コスト」約六〇〇〇円を、最大で八割以上削減できることが、ある調査で明らかにになっている（※1）。

いうまでもないが、この削減額はそのまま税引前利益に反映され、利益、ROI、企業価値などその企業の経営目標に寄与することになる。加えて、捻出された資金は再投資することにより、企業の競争力強化にもつながる。

日本企業での取り組み——「未開拓の可能性」

最近、さまざまな業界の企業経営者や財務責任者と意見交換するなかで、日本の経営者の中でも

「間接コスト」への意識の高まりを感じることが多い。昨今の事業環境や先行きの不透明さを考えると、時宜を得た視点であろう。

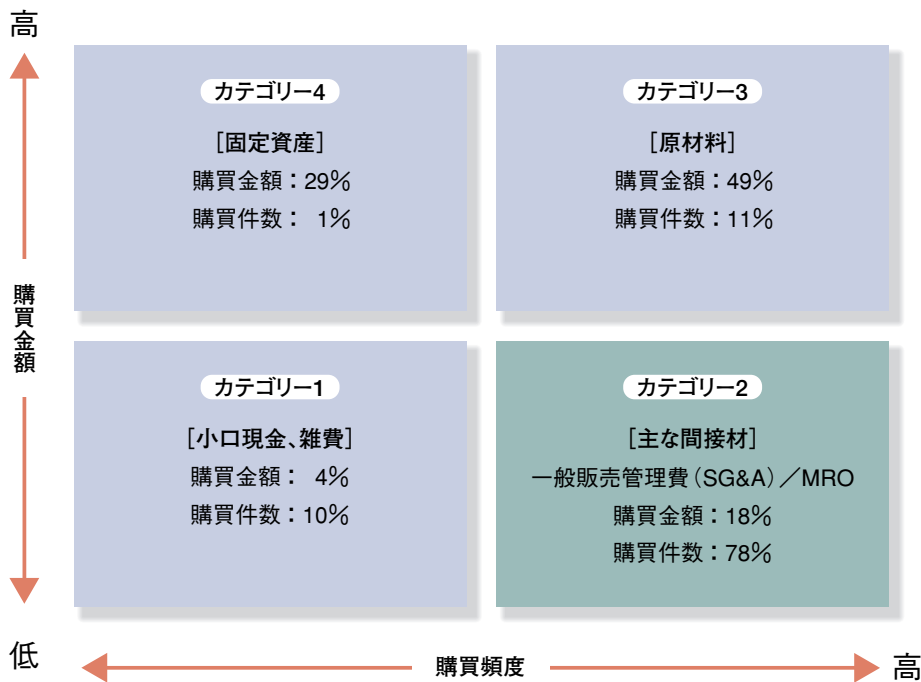
業績改善のため、売上拡大、製造原価のさらなる削減、R&Dコストの圧縮、人件費・人員の削減など、多くの厳しい施策が打たれてきたが、上記の欧米企業のような企業単位でのグローバルな「間接コスト」削減の取り組みについては、まだ未開拓の企業が多いのではないだろうか。

一般的に「間接コスト」の改革というと、「従来のプロセスを変えるのが面倒である」、「プロセスを変えると混乱を招きそうだ」、「雑多なもので把握するのが難しい」、「事実を把握するのに誰に聞くべきか分からない」などの反応が考えられる。「間接コスト」の改革が進まないのは、このような理由が挙げられるのではないのか。

製造原価の削減では世界をリードしている日本企業が、企業単位でのグローバルな「間接コスト」削減に本格的に取り組むことで、財務的な恩恵のみならず、グローバル市場でのさらなる競争力の強化に繋がる。

多くの日本企業にとって、この

● 購買金額と頻度から見た購買カテゴリー（※3）



WORLD TREND

ような「間接コスト」削減への取り組みは、「未開拓の可能性」が残されているといえよう。

CFOが推進する 購買プロセスの改革

実は多くの欧米企業が「間接コスト」削減で成果を出している最大の理由は、その姿勢・責任所在にある。CFOのような企業の経営者が「間接コスト」削減を企業戦略の一環として捉え、企業単位でグローバルに取り組んできたことにあると考えている。

前述したが、「間接コスト」の削減は、部署ごとなど小さい単位だと見落とされがちであるし、万が一取り組んでもスケールメリットが最大限に生かせず、大きな効果につながらない。一方で、部署や国ごとには、それぞれ特有のニーズや商習慣などもあり、プロセスの変革に企業単位でグローバルに取り組むのは容易なことではない。それゆえに、会社が企業単位でのグローバルな「間接コスト」の削減を重要な企業戦略の項目として捉え、経営者（Cレベル）の下、グローバルレベルでの体制を整えたプロジェクトとして取り組むことができるかどうかを分けること

になる。

昨今の経営環境の中で企業収益改善を考えるにあたり、売上拡大、製造原価の通減、R&Dコスト削減、人員削減など、以前から取り組まれている施策だけではさらなる効果を上げる大きな期待はできないのである。

一方、新たに「間接コスト」の削減を戦略的かつグローバルで取り組むことは、日本企業にとって有力な選択肢の一つではないだろうか。そして、「間接コスト」の改革はCFOのリーダーシップの下で推進していくことが、成果につながる第一歩といえるのではないか。

【参考資料】

※1：The Role of Procurement Cards in the Source-to-Settle Process (American Express & Accenture, 2007)

※2：栗山仁「最強のコスト削減」（東洋経済新報社、二〇〇九年）／東京証券取引所に上場している企業五〇社の支出から試算したデータによると、総コストに対して間接材が占める割合は、平均で一〇％以上。

※3：Purchasing Process Study (Ernst & Young, 1999)