

皆さんは  
正しい選択ができますか？

原価高騰が  
利益を圧迫!?

＼3つのケースから学ぶ／

値上げ前に考えたい

# コスト削減方法とは？

ケース

1

品質維持とコスト削減の両立

コスト削減で利益を確保したい焼肉屋。  
社長が気付いた“コストをかける意味”とは？

▶ 3 ページ

ケース

2

変化への対応とコスト削減の両立

『身軽』になるといいことがある！  
ケガから学んだ効率的な経営方針

▶ 13 ページ

ケース

3

廃棄物削減とコスト削減の両立

SDG s を会計で後押し！  
廃棄物とコストの削減の  
二兎を追って二兎を得る方法とは？

▶ 21 ページ

## 経営センスチェックとは？

経営に役立つ会計ノウハウを、①ストーリー形式の読みやすい記事と、②3択クイズで、楽しく学べる、③無料のWebコンテンツです。

毎月3、13、23日に最新記事を掲載。全10業種、260本を超える記事が読めます。

MJSのシンクタンク、MJS税経システム研究所がお届けしています。

<https://www.mjs.co.jp/topics/keieisense/>

## だから今回このテーマを選びました

世界的な原油や原材料の価格高騰により、2023年はとかく値上げが多い1年でしたが、その一方で、競争戦略的に値上げをしない、または値下げに踏み切る企業が世間の耳目を集めました。そういった企業が効率化を図るなどしてコスト削減を実現させていることは想像に難くありません。

そこでVol.12では、多くの企業が気になる「コスト削減」をテーマにした記事を3本ピックアップしました。

今回ピックアップしたのは…

- 顧客満足に着目したコスト削減
- 固定資産に着目したコスト削減
- 廃棄物に着目したコスト削減

このように、各視点で何を削減するかを見極めながら、コスト削減する記事です。政府は中小企業に対しても賃上げが実現できるよう働きかけており、ますます原資の確保が心配される状況です。皆さまがコスト削減するにあたり、今回取り上げた記事が少しでも参考になれば幸いです。

あなたは全問正解できるでしょうか？

あなたの経営センスをチェックしてみましょう。今すぐトライ！

MJS 税経システム研究所 より



## 品質維持とコスト削減の両立

### 質 問

最高級肉を手頃な価格で提供することで知られる「焼肉の  
みろく屋」。食材価格が高騰する一方で値上げが難しい状  
況の中、利益を確保するためには大幅なコスト削減を行う  
必要があります。あなたが経営者なら次のうちのどの行動を  
とりますか？

#### パターン 1

増加してしまった  
食材費の削減を優  
先し、メニューを  
人気商品に限定す  
る

#### パターン 2

一番コストがか  
かっている人件費  
の削減を優先し、  
従業員数を抑制す  
る

#### パターン 3

顧客満足度を踏ま  
えたコスト削減を  
優先し、サービス  
等にメリハリをつ  
ける



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

# コスト削減で利益を確保したい焼肉屋。 社長が気付いた

## “コストをかける意味”とは？

### 高品質と手頃な価格の両立を実現

「焼肉のみろく屋」は最高級肉を手頃な価格で提供することで知られ、グルメ雑誌にも度々取り上げられる有名店です。オープンから数年経ってもなお、予約がなかなか取れないと話題になるほどですが、仕入価格が高騰しているにもかかわらず、値上げをすることはせずに、オープン当初からの価格を守り続けています。お客さんに手頃な価格で最高級の焼肉を食べてほしいという一心で焼肉道を探求し続ける勉強熱心な社長は、肉の質を追求し続けるだけでなく、手頃な価格を維持し続けるためのアイデアについても日々検討を重ねているのです。



客A：いやあ、いつ来ても最高のクオリティの肉だね



客B：このクオリティの焼肉を他のお店で食べたら、大変な金額になっちゃう



客C：こんなに手頃な価格で良い肉を提供してくれて、本当にありがとう。また来るよ。



社長：皆さま本日はありがとございました。またのご来店をお待ちしております

どのお客さんも、帰り際に次回の来店予約までして大満足で帰路につきます。社長はお客さんが喜んでくれる姿を見て今日も目頭を熱くするのです。

しかし、3カ月前はそうではありませんでした。ちょっとその頃の様子を見てみましょう。

### 3カ月前 ——お客さんは入っているのに利益が出ない…

「焼肉のみろく屋」の入口には大きな生花が、店内にはいくつかの絵画が飾られ、ときどき入れ替えが行われています。

ある日の営業終了後、経理担当の社員はここ数カ月の会計帳簿を眺めながら首を傾げています。お客さんも入っていて、売上も上がっているのに、どうしたのでしょうか。



**社長：**今日の売上も順調！ この調子なら利益もたくさん出ているだろう



**経理担当：**社長、それが…。売上は順調なんですけど、実はそれほど利益が出ていないんです。むしろ、ここ最近は食材の仕入価格が高騰しているので、赤字の月も出始めているぐらいで。何か早めに手を打った方が良いでしょう



**社長：**そ、そうだったのか。十分お客さんに来ていただけているし、売上も順調だから何も問題ないかと思っていたよ。いったいどうしたものか…



**経理担当：**仕入価格の高騰を受けて、周りの店も値上げしているところが多いですし、ここはうちも思い切って値上げをしてみてもはどうでしょう？



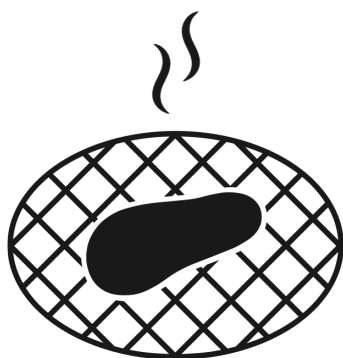
**社長：**それはダメだ！ うちがクオリティの高い肉を手頃な価格で楽しめるから、多くのお客さんが何度も足を運んでくれるているんだ。だから、値上げは最後の手段だ。もっと他に改善できることはないのだろうか…



**経理担当：**値上げ以外となると何かコストを削減するしかないでしょうか。

仕入価格が高騰する中、クオリティの高い肉を手頃な価格で提供していくためには、何らかの経営改善策を施さざるを得ません。しかし、安易に値上げをしてしまっ

は、多くの顧客をがっかりさせることにもなってしまいます。どうしたら良いのでしょうか。



---

## 質 問

最高級肉を手頃な価格で提供することで知られる「焼肉のみろく屋」。  
食材価格が高騰する一方で値上げが難しい状況の中、利益を確保する  
ためには大幅なコスト削減を行う必要があります。あなたが経営者な  
ら次のうちのどの行動をとりますか？

### パターン 1

増加してしまった食  
材費の削減を優先  
し、メニューを人気  
商品に限定する

### パターン 2

一番コストがかかっ  
ている人件費の削減  
を優先し、従業員数  
を抑制する

### パターン 3

顧客満足度を踏まえ  
たコスト削減を優先  
し、サービス等にメ  
リハリをつける



解答は次のページへ

パターン 1



**答え** 増加してしまった食材費の削減を優先し、メニューを人気商品に限定する

食材費が増加してしまったのだから、それに見合うだけの食材費削減を優先することが考えられます。人気メニューに限定することで、まとめ購入による食材仕入単価を抑制できますし、食材廃棄量も減らすことができます。しかし、食材費が増加したから食材費を削減するというだけだと、顧客満足度を低下させてしまう可能性があります。

パターン 2



**答え** 一番コストがかかっている人件費の削減を優先し、従業員数を抑制する

一番コストがかかっている人件費部分の削減を優先することが考えられます。しかし、人財と言われるほど人は経営の要であり、貴重な経営資源です。コストの中で一番大きいから人件費を削減するというだけだと、サービスの質の低下を招き顧客満足度を低下させてしまう可能性があります。

パターン 3



**答え** 顧客満足度を踏まえたコスト削減を優先し、サービス等にメリハリをつける

「焼肉のみろく屋」の社長が選択したのはパターン 3 でした。社長は常連の顧客に対して顧客満足度調査を行い、顧客の満足度に影響しない要因を特定することにしたのです。どういうことかと言うと…



## コストをかけるのは、お客さんに満足してもらうため

「焼肉のみろく屋」の社長は、社員とともにコスト削減の方法について議論を始めました。



社長：売上は順調なんだけど、どうやらコストがかかり過ぎているみたいなんだ。みんなも知っているように、うちはクオリティの高い肉を手頃な価格で提供することで多くのお客さんに喜んでもらっている。肉の質を下げるなどもっての他だし、できることなら値上げもしたくないんだ。コストを削減できるいいアイデアはないものだろうか



社員 A：社長、私たちもお客さんが笑顔になってくれることが嬉しくて、毎日仕事を頑張っています。コストを削減することでお客様の笑顔が見られなくなってしまうたら悲しいです



社長：確かにそのとおりだ。コストというのは、お客さんの満足という対価を得るためにかけるものなのかもしれないね



社員 B：ということは、コストを削減したら、お客さんの満足も減ってしまうことになるんでしょうか



社長：な、なるほど…。安易なコスト削減は顧客満足を低下させてしまうかもしれない…。ん、待てよ…

このとき、ふと、10 日前のことが社長の頭をよぎりました。マンション購入を検討中だった社長が、妻と不動産屋を訪れていたときのことです。

### < 10 日前 >



不動産屋：どんな物件をお探しですか？



社長：この範囲内の地域で、駅からは徒歩 5 分以内、3LDK 以上で…



不動産屋：そうしますと、こちらの物件はいかがでしょう？



社長：これって、南向きじゃないんだね



妻：それに、スーパーも小中学校もちょっと遠いんですね



不動産屋：そうしましたら、こちらの物件などはいかがでしょう？



妻：間取りがなあ。収納スペースも少ないし



社長：部屋も全体的に狭いしなあ

さらに社長夫妻からそれぞれの要望が出てきた結果…。



不動産屋：そうですか。となるとこちらの物件などはいかがでしょう？

お値段はこれくらいになってしまいますが…



社長・妻：えっ

あまりにも予算とかけ離れた金額に絶句した二人でした。

10 日前のことを思い出した社長は思ったのです。



**社長の心の声：**<何でもかんでも要望を取り入れていたらきりがない。予算には限りがあるんだから、我慢できる条件は捨てる、どうしても譲れない条件は残す…。これって、うちの店も一緒だ！ うちのサービスのどこが削れて、どこが削れないのかを、店でも把握する必要があるんだ>

そして、社長は言いました。



社長：コスト削減策を考える前に、うちのサービスのどこが削れて、どこが削れないのかつかむ必要がありそうだ。そのために、お客さんが我々

のサービスのどこに満足を感じているのかを分析する必要があるかもしれない

社員との意見交換の後、社長は早速顧客満足度調査を実施することにしました。肉のクオリティ、価格、メニューの豊富さ、料理の盛り付け、店内の装飾などの中で、顧客はどこに重きを置いているのか、それぞれの項目について1点から5点で評価してもらうことにしたのです。その結果、肉のクオリティと価格は5点満点がほとんどで、顧客の多くが高い価値を置いているものの、店内の装飾については2点が多く、あまり価値を置いていないことが明らかになりました。生花や絵画等の店内の装飾物は調達や維持管理に少なからぬコストがかかっているのですが、顧客満足度にあまり影響を与えていないということが分かったのです。また、メニューの豊富さ、料理の盛り付けは3点が多く、肉のクオリティ、価格ほどには重視されていないようです。特に、「焼肉のみろく屋」のメニューの一部には手に入りづらい肉もあり仕入コストも高いのですが、多くのお客さんはそれほど重視してはいなかったのです。

この調査結果をもとに、「焼肉のみろく屋」は思い切ったコスト削減策に踏み切りました。顧客があまり重要視していない店内の装飾や珍しい肉の品ぞろえのためにかかっていたコストを削減することにしたのです。珍しい肉の品ぞろえを減らして食材費や調達の手間を減らしたり、こだわって時間をかけていた料理の盛り付けについては簡略化したり、生花や絵画等の支出を削減したりしました。これによって、必要以上にかかっていた食材費、アルバイトスタッフの数、消耗品費等を減らすことができ、顧客満足度を下げることなくコストの削減を実現することができたのです。



社長の心の声：＜コストを削減することでお客様の笑顔が見られなくなってしまったら本末転倒だ。コストをかけるのは、お客様に満足してもらうためだったんだ！＞

「焼肉のみろく屋」は、顧客に価値をもたらさない活動の削減によるコスト削減を行ったのです。



## ワンポイント解説

### 「顧客に価値をもたらさない活動の削減」

コストというのは、お客さんの満足という対価を得るためにかけるものとも言えるかもしれません。むやみにコストを削減すると、顧客満足の低下を招き、結果としてコストの削減額以上に売上を低下させかねません。コスト削減を検討する場合には、顧客に提供するサービスのうち、何が顧客に価値をもたらしているのかを見極め、顧客に価値をもたらさない活動を削減することが重要です。

## Let's Try!

### 顧客に価値をもたらさない活動の把握・削減のための チェックリスト

顧客に価値をもたらさない活動を把握し、削減していききたい場合に、どのようなステップでどのような項目をチェックすれば良いのかが気になるかもしれません。そんなときの参考としてチェックリストを作成しましたので、興味のある方はこれも参考にして、取り組んでみて頂ければと思います。

| ステップ              | 内容                                                     | チェック項目                                                                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 顧客ニーズや満足度の調査・分析   | 顧客がどんな価値を求めているか、どんなサービスにとっても満足し、どんなサービスに不満を感じているかを知ろう。 | ✓顧客にアンケートやインタビューなどを実施し、顧客の評価やフィードバックを収集する。<br>✓顧客の行動や購買履歴などを分析する。          |
| 顧客に価値をもたらさない活動の把握 | 顧客ニーズや満足度に影響を与えない活動、マイナスに作用する活動を見つけよう。                 | ✓顧客ニーズや満足度と各活動の関係性を整理する。<br>✓顧客に価値をもたらさない活動にかかっているコストや時間、人員などを計測し、可視化する。   |
| 顧客に価値をもたらさない活動の削減 | 顧客に価値をもたらさない活動を廃止したり、簡素化・外部委託・自動化などの方法で削減しよう。          | ✓顧客に価値をもたらさない活動の削減方法を決める。<br>✓そうした活動の削減を実行する。<br>✓顧客のニーズや満足度の変化を再度調査・分析する。 |



## 変化への対応とコスト削減の両立

### 質 問

オフィス向け機器の取次やメンテナンスを手がける「369サポート社」では、わずかな利益しか計上できない状況が続いています。あなたが経営者なら、より効率的に利益を確保するため、次のうちどの行動を取りますか？

#### パターン 1

本業との関連性が  
低い資産を減らす

#### パターン 2

従業員への手当を  
減らす

#### パターン 3

間接業務の外注を  
減らして、社内で  
行う



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

# 『身軽』になるといいことがある！

## ケガから学んだ効率的な経営方針

### ビジネスチャンスは逃さない！

オフィス向け機器の取次やメンテナンスを手がける「369サポート社」。近年は安定的に利益を確保し、盤石な経営基盤を確立しています。



**経理部長：**社長、メーカーと我が社で共同開発した新しい機器が、いよいよ取扱い開始になりますね



**社長：**既に予約がたくさん入っているよ。時流に乗って新ビジネスに取り組めたのも、効率的に利益を確保できる体制が整ったおかげだね

ビジネスチャンスを逃さない369サポート社ですが、2年前は、わずかな利益をかるうじて計上する低空飛行が続いていました。

### 2年前 ―― 利益はわずか…、新ビジネスは断念？

2年前の369サポート社では、わずかな利益しか計上できない状況が続いていました。父親である先代社長から経営を引き継いだ社長は、芳しくない経営成績に悩み、損益計算書を眺めています。



**社長：**今のところ赤字はなんとか回避しているけど、この状況で新しいビジネスを始めようとするれば、赤字になりそう



経理部長：新ビジネスの準備でコストが増えれば、間違いなく赤字ですね。現状でも、光熱費や燃料費、保険料などの料金は軒並み上がっていますし…



社長：社内で有望な企画が提案されているの。できればこのビジネスチャンス逃したくないけど、赤字転落は避けたいな



経理部長：利益を効率的に確保する方法はないでしょうか



社長：損益計算書を見ているんだけど、いいアイデアが思いつかなくてね。今日はこの後予定があるから、続きは明日考えよう

## 質 問

オフィス向け機器の取次やメンテナンスを手がける「369サポート社」では、わずかな利益しか計上できない状況が続いています。あなたが経営者なら、より効率的に利益を確保するため、次のうちの行動を取りますか？

### パターン1

本業との関連性が低い資産を減らす

### パターン2

従業員への手当を減らす

### パターン3

間接業務の外注を減らして、社内で行う



解答は次のページへ

パターン1



**答え 本業との関連性が低い資産を減らす**

実は369サポート社の社長が選択したのはパターン1でした。本業との関連性が比較的低い資産を可能な範囲で減らすことで、資産の保有により生じてしまう固定的なコストを削減することにしたのです。

パターン2



**答え 従業員への手当を減らす**

企業の経営成績が著しく悪化している状況では、従業員への手当を減らすという経営判断をせざるを得ないこともあります。ただし、手当を減らすと、従業員のモチベーション低下や、優秀な人材の流出につながるおそれもあるため、慎重に判断する必要があります。

パターン3



**答え 間接業務の外注を減らして、社内で行う**

従来は外注していた業務を、社内で行うようにすれば、コストを削減できることもあると考えられます。ただし、コアとなる業務以外の間接業務まで社内で行う場合、その結果として、限られた人材がコア業務に注力できない状況が生じる可能性もあるので、注意が必要です。



## モノを減らして身軽になることのメリットは？

その夜、社長は実家に向かいました。先代社長である父親が先月転んでケガをしたので、様子を見に来たのです。



社長：父さん、足のケガはどう？



父：いくらか良くなって、松葉杖なしでも歩けるようになった。会社のほうはどうだ？



社長：相変わらずの低空飛行ね。…あれ？ ここにあった大きな飾り棚、どこへやったの？



父：処分してもらったんだ。ケガをして自由に動けなくなったら、棚のホコリを毎日掃除するのが大変だね



社長：思い切ったわね。確かに、飾り棚はどうしても必要というわけではないし、棚がなければ日常の手間は省けるね。スペースが空いていれば、今後状況が変わって車椅子を使うことになったりしても通やすそうだし



父：いつの間にかモノが増えていたけれど、モノを減らして身軽になるのもなかなかいいもんだよ



社長：モノを減らして身軽に…？ それは会社にもあてはまりそう！

## 貸借対照表にも注目

社長は、それまで損益計算書だけに目を向けていましたが、貸借対照表にも注目してみることにしました。



社長：貸借対照表の固定資産は、思っていた以上に多額だね



経理部長：会社の成長とともに、社用車や自社倉庫などがいつの間にか増えましたからね。間接業務のための設備などもありますし

一般に、企業がビジネスを拡大し成長するにつれて、企業の固定資産も増える傾向があります。貸借対照表には、本業を営むのに不可欠な固定資産だけでなく、間接業務のために保有している固定資産や、以前は必要だったものの環境変化に伴い保有する必要性が薄れてしまった固定資産が含まれていることもあります。こうした固定資産を多く抱えたまましていると、保険料や減価償却費といった固定的なコストがかさむ原因となります。



**社長：**近頃はカーシェアが普及してきたから、それを利用すれば社用車を減らせそうだね。カーシェアにすると利用に応じて料金はかかるけど、自社で車両を保有する場合に生じる保険料や減価償却費は削ることができる



**経理部長：**最近リモートでの対応が増えて、以前よりも社用車の利用頻度が下がっているんです。カーシェアのほうが少ないコストで済みそうですね



**社長：**もう利用していない古い倉庫があったはずだね。空き倉庫は売却すれば、維持費や減価償却費を大きく減らせるわ



**経理部長：**利用度合いの低い倉庫も売却して、近隣のコンパクトなレンタル倉庫に切り替えるほうが割安になりそうですね



**社長：**広告パンフレットの印刷設備は売却して、パンフレット印刷は外部の業者に委託しよう。委託料はかかるけど、設備の維持費や減価償却費は減るし、担当者も間接業務が減って本業に注力できるでしょう

企業が保有している資産（asset）を減らし、資産を保有することにより生じる財務負担を軽くする（light）経営を、「アセットライト経営」と呼びます。

業種によって違いはありますが、アセットライト経営の例としては、例えば次のようなものが挙げられます。

- ・ 物件や倉庫などを自社で保有せず、賃貸やレンタルを利用する
- ・ 社用車を自社で保有せず、カーシェアを利用する
- ・ 間接業務のための設備等を自社で保有せず、間接業務をアウトソーシングする

例えば、自社で多くの社用車を保有している場合、環境変化によって車をあまり使わなくなったとしても、保険料や駐車場代、減価償却費などのコストは引き続き生じてしまいます。これに対し、カーシェアを利用する場合は、利用に応じた料金がその都度生じるものの、固定的なコスト負担は少なく、環境変化に柔軟に対応することが可能です。



社長：うちも身軽になって、効率的に利益を確保できる仕組みを作りましょう！ ビジネスチャンスも逃さないわよ！

本業を営むために不可欠な固定資産は、自社の「強み」の源泉でもあるため、自社で保有しておく意義が高いと考えられます。一方、本業との関連性が低い固定資産は、減らしても本業への影響が小さく、また、そうした資産を減らすことで、多くの場合、資産の保有により生じる固定的なコスト負担を軽減することができます。固定的なコスト負担が少ない状態であれば、新しいビジネスにも機動的に取り組みやすくなります。間接業務のための資産を売却しその業務をアウトソーシングする場合は、アウトソーシングのためのコストはかかるものの、間接業務を減らすことで貴重な人材をコア業務や新しいビジネスに有効に割り当てることができるというメリットもあります。

なお、資産を減らしつつ利益を確保できれば、投下した資本を有効に活用して効率的に利益を創出する経営に近づくといえます。それを図る経営指標として ROIC(投下資本利益率)<sup>(※)</sup> があり、当該指標を上昇させることができます。

(※) ROIC (Return On Invested Capital : 投下資本利益率)

= 税引後営業利益 ÷ 投下資本

ROIC について詳しく知りたい方はコチラの記事もご覧ください。

「売上増でも利益率が落ちる和菓子屋。

今後の事業展開の決め手となったモノサシとは？」(経営センスチェック 2019 年 4 月 13 日号)

<https://www.mjs.co.jp/topics/keieisense/20190413/>

売上増 和菓子屋

検索



## ワンポイント解説

### 「アセットライト経営」

保有している資産を減らし、資産を保有することにより生じる財務負担を軽くする経営を指します。固定的なコスト負担を減らして、効率的かつ機動的な経営を行うことにつながります。

#### More Information

### アセットライト経営の対象になりそうな 資産の有無をチェックしてみよう！

保有資産を減らして身軽になるためには、どんな資産が対象になりそうかを知っておくことも大切でしょう。下表に対象資産の例などをまとめてみましたのでご参照ください。

| 対象資産の例               | Before   | After        |
|----------------------|----------|--------------|
| 工場や物流センターなどの製造設備     | 自社で保有・運用 | 外部に委託・リース    |
| 自動車などの運搬用資産          |          | 外部に委託・リース    |
| 福利厚生施設などの不動産資産       |          | 売却・フランチャイズ契約 |
| サーバーやネットワーク機器などのIT資産 |          | 社外データセンターの活用 |
| 飲食店や小売店などの店舗資産       |          | フランチャイズ契約    |



## 廃棄物削減とコスト削減の両立

### 質 問

カメラのレンズを製造する「ミロク工業」は、環境に配慮した経営を実現するため、廃棄物の削減に取り組んでいます。また、競争環境の激化に伴って、コスト削減の必要性も高まっており、廃棄物の削減とコストの削減を同時に実現しなければなりません。あなたが経営者なら次のうちどの方法を選びますか？

#### パターン 1

まずは廃棄物の削減目標を従業員に提示する

#### パターン 2

まずはコストの削減目標を従業員に提示する

#### パターン 3

まずは廃棄物にかかっているコストを明確にする



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

# SDG sを会計で後押し！

## 廃棄物とコストの削減の二兎を追って 二兎を得る方法とは？

### 廃棄物の削減とコスト削減は両立できる

カメラのレンズを製造する「ミロク工業」では、多くの削り屑や廃棄物などが発生することから、その削減が大きな課題となっています。しかし、競争環境の激化を背景にコスト削減の必要性が高まっていたこともあり、社内での議論はいかにしてコストを削減するかに終始し、廃棄物削減に対する取り組みは進みませんでした。ESG（Environment、Social、Governance）、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）に多くの企業が取り組む中、わが社も負けてはいられない。そう考えた社長は、廃棄物の削減とコスト削減を両立する方法として、ある方法を実践し始めました。その結果、社員はコスト削減のために廃棄物を削減しようと努力し始めたのです。結果的に、ミロク工業は廃棄物の削減とコスト削減を同時に実現することに成功しました。社長はどんなトリックを使ったのでしょうか。

### 半年前 — ある日の経営会議にて



**社長：**わが社の経営環境が厳しくなっていることは皆も承知しているだろう。グローバル化の波は我々の業界にも押し寄せてきている。競争力を維持していくには、さらなるコスト削減に取り組まなければならない



**販売部長：**競争力維持のためにコスト削減は重要です。一方で、一定の環境基準をクリアした製品しか購入しない顧客も増えています。コスト削減だけでなく、積極的に廃棄物の削減に取り組むべきです



社長：環境に配慮した経営ができなければ、顧客を失ってしまうことにもなりかねないのか…。コスト削減だけでなく、廃棄物の削減にも積極的に取り組まなければならないな。製造部長、やってくれるか？



製造部長：製造部の仕事は品質の良いものを効率的に作ることです。メンバーは、コスト削減のために製造プロセスの改善に必死で取り組んでいます。さらに廃棄物の削減も考えろというのは酷ではないでしょうか



社長：確かに廃棄物も削減しつつ、コストも削減しろというのは厳しい。しかし、実現しなければわが社の未来はない。何か良い方法はないのか…

厳しい競争に打ち勝つためには、二兎を追って二兎を得るしかありません。一体どうしたら良いのでしょうか。

## 質 問

カメラのレンズを製造する「ミロク工業」は、環境に配慮した経営を実現するため、廃棄物の削減に取り組んでいます。また、競争環境の激化に伴って、コスト削減の必要性も高まっており、廃棄物の削減とコストの削減を同時に実現しなければなりません。あなたが経営者なら次のうちどの方法をとりますか？

### パターン 1

まずは廃棄物の削減目標を従業員に提示する

### パターン 2

まずはコストの削減目標を従業員に提示する

### パターン 3

まずは廃棄物にかかっているコストを明確にする



解答は次のページへ

パターン 1



**答え まずは廃棄物の削減目標に従業員に提示する**

廃棄物を削減するためには、具体的な削減目標を掲げることは重要でしょう。しかし、廃棄物の削減の方に目が行き過ぎてやみくもに廃棄物を削減しようとすると、いたずらにコストを増やすことになりかねず、ミロク工業のコスト競争力は失われてしまいます。

パターン 2



**答え まずはコストの削減目標に従業員に提示する**

企業である以上、利益を生み出さなければ存続していくことはできません。しかし、世界的に環境意識が高まる中で廃棄物を放置しては、ミロク工業は社会的信頼を失ってしまうかもしれません。

パターン 3



**答え まずは廃棄物にかかっているコストを明確にする**

ミロク工業の社長は、廃棄物も削減しつつ、コストも削減できる方法はないか模索し、パターン 3 を実践することにしました。廃棄物の削減とコストの削減を同時に実現することは不可能ではなかったのです。どういうことかと言うと…。



## 帰宅後の社長宅にて

その日、社長が帰宅した時のことです。



社長：ただいま～



妻：あら、お帰りなさい！ 今日お友達の A さんから高価なフルーツの詰め合わせをいただいたの。ほら、これ見て。見た目もすごく豪華なの！



社長：これはすごいな～。金箔の包装紙に、桐箱まで!!



妻：そうなのよ。梱包だけで、ものすごく高そうなの。包装紙も桐箱も勿体ないから捨てずにとって置こうかしら



社長：とって置いても何かに使えるかな…



妻：使い道ないわね。やっぱり捨てましょ。包装紙にも桐箱にも結構お金かかってそうだから、勿体ない気もするけど…



社長：確かに、それなりのコストがかかっていそうだな。どんなものだった、ものを作るには材料費だって人件費だってかかるからな。ん、待てよ！ 捨てられてしまうものにもコストはかかっているのか！

## 廃棄物にもコストはかかっている

廃棄物は製造の過程で必然的に発生してしまうという認識から、廃棄物を生み出すためにかけた製造コストを計算することはしてきませんでした。しかし、ガラスの削り屑や割れたガラスなどの廃棄物にも、材料費や研磨剤、さらに加工を行う作業員の人件費などがかってしまうのです。逆に言えば、廃棄物にかかっているコストを削減することで、廃棄物自体の削減を行うことができるのです。そこで、社長は経理部に依頼をし、廃棄物にかかっている製造コストを計算してもらうことにしました。



**社長：**経理部長、以前お願いした廃棄物にかかっているコストの計算結果を報告してくれ



**経理部長：**製造部長とともに製造プロセスのフローチャートを作成し、各製造プロセスで廃棄物にかけられているコストを集計してみました。その結果、驚くほどの金額が廃棄物にかけられていることが明らかになりました



**社長：**一体、どのような結果だったのかね



**経理部長：**最終的に廃棄されるものは、ガラスの削り屑や、割れてしまったガラスなどの原材料だけでなく、研磨剤や加工に用いた油などの廃液、廃油などもあります。さらに、加工の際には、電力、水などの資源も投入することになりますし、廃棄物の処理にもコストがかかります



**社長：**うん、確かになあ…



**経理部長：**結果として、投入した資源のうち、なんと約 30% が廃棄物に投じられていることが判明しました



**製造部長：**また、製造プロセスのうち、特にガラスの不要部分を削り落とす工程で、大量の廃棄物と多額のコストがかかっているようです。このプロセスを改善すれば、コストも廃棄物も同時に削減ができそうです



**社長：**素晴らしい！ コストも削減できて廃棄物も減らせるのか！ よし早速取りかかろう

製造部門は経理部門と協力をして、廃棄物にかけられているコストを計算し、従業員に示すことにしました。その際には、“マテリアルフローコスト会計”という手法が役に立ちました。その結果、廃棄物のどこにどれだけコストがかかっているのかが分かり、多くのコストがかかっている部分に優先的に手を付けることができました。コスト削減に取り組むことが、廃棄物の削減に直結することになったのです。そして、無駄なコストをかけないように使用材料や加工プロセスが見直され、ミロク工業は廃棄物の削減とコストの削減の二兎を得ることができたのです。



## ワンポイント解説

### 「マテリアルフローコスト会計」(material flow cost accounting)

通常、原価計算においては、廃棄物は完成品を作るために不可避免的に発生するものとみなされ、廃棄物そのものにかかったコストを計算することはありません。しかし、廃棄物にも材料費、加工費、廃棄物処理費がかかることに注目し、コストと廃棄物の削減を同時に実現しようとする、環境に配慮した管理会計手法がマテリアルフローコスト会計です。

マテリアルフローコスト会計は、経済産業省主導のもと、100社を超える企業へと導入され、環境マネジメントの国際規格認証を受けています（ISO14051、ISO14052）。詳細は、経済産業省（2009）「マテリアルフローコスト会計手法の導入ガイド」をご参照ください。

[https://www.jmac.co.jp/mfca/thinking/data/mfca\\_guide\\_ver3.pdf](https://www.jmac.co.jp/mfca/thinking/data/mfca_guide_ver3.pdf)

## More Information

### 農林水産省の「食品産業もったいない大賞」と、 取組事例について

「食品産業もったいない大賞」は、公益財団法人食品等流通合理化促進機構が主催、農林水産省が協賛して、食品産業の持続可能な発展に向け、「省エネルギー・CO2削減」、「廃棄物の削減・再生利用」、「教育・普及」等の観点から、環境対策に取り組み、顕著な実績を挙げた食品関連事業者等を表彰する取組です。

受賞者の取組事例も多数掲載されているので、興味のある方はコチラもご覧ください。

#### ■農林水産省 HP:「食品産業もったいない大賞」について

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/ondanka/mottai/mottai.html>

● MEMO ●

● MEMO ●

● MEMO ●

## 制作

### MJS 税経システム研究所 会計システム研究会

齋藤 真哉（さいとう しんや）

座長 横浜国立大学大学院教授

長谷川 恵一（はせがわ けいいち）

顧問 早稲田大学商学大学院教授

山内 暁（やまうち あき）

客員研究員 早稲田大学商学大学院教授

目時 壮浩（めとき たけひろ）

客員研究員 早稲田大学商学大学院教授

福島 隆（ふくしま たかし）

客員研究員 明星大学経営学部教授

井上 慶太（いのうえ けいた）

客員研究員 東京経済大学経営学部准教授

片山 覺（かたやま さとる）

客員講師・執筆者 早稲田大学名誉教授

望月 明彦（もちづき あきひこ）

客員研究員 望月公認会計士事務所代表、公認会計士

石王丸 香菜子（いしおうまる かなこ）

客員講師・執筆者 石王丸公認会計士事務所、公認会計士

中島 努（なかじま つとむ）

上席研究員 公認会計士

制作者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。

<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

## 経営センスチェック Selection バックナンバーのご案内

### バックナンバー

vol.1 コロナ対策編 vol.2 業務効率アップ編 vol.3 予算作成編

vol.4 決算業務編 vol.5 人材定着編 vol.6 資金繰り編①

vol.7 資金繰り編② vol.8 経営会議編 vol.9 会計用語編①

vol.10 過剰借入チェック編 vol.11 成長企業の罫編

WEBでご覧の方のみ  
各号タイトルを  
クリックすると  
PDFファイルが  
開きます！



経営センスチェック特別版のバックナンバーは、

左の QR コード、または下記 URL よりご覧いただけます。

<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/activities/works/>

（MJS 税経システム研究所のページ＞活動内容＞制作物のご紹介）



他の記事も読んでみたい方は  
こちら！

毎月 **3** のつく日に更新！ >>

経営センスチェック 検索

<https://www.mjs.co.jp/topics/keieisense/>

最新記事と  
バックナンバーは  
こちらから！



X(旧Twitter)で  
最新情報をお届け中！



株式会社ミロク情報サービス 税経システム研究所

〒160-0004 東京都新宿区四谷4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル6階

TEL 03-6626-9060 FAX 03-3226-5052

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

[https://www.mjs.co.jp/form/zeikei\\_info](https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info)