

グローバル・コスト削減への対応

ー金融業界編

2016年9月15日

執筆者：大内 大輔

1. 背景と課題

近年の不安定なグローバル・マーケットの状況を反映し、商社・メーカー等において海外事業において多額の減損を計上する事例が発生している。金融業界においても、この流れは例外ではなく、一部の金融機関（銀行、証券会社、資産運用会社、ノンバンク等、以下「金融機関」とする）において、海外子会社が損失を発生している状況が見受けられ、株主、債権者等の利害関係者よりコスト管理の圧力が高まりつつある。また、外部圧力に関係なく、適正なコスト管理およびコスト削減を行うことは、サービスの価格競争力を高めて顧客基盤を強化することに繋がるため、激化するグローバル金融の競争に打ち勝つ為に重要な課題と言える¹。

2. コスト削減による副作用

一般的に金融機関のコスト削減として、真っ先に思い浮かべるのは人件費削減であろう。例えば、「北米地域の人員数が100名減少し、15億円のコストが削減された」といったIRを行うことで誰もがコスト削減の成果を実感することができる。また、GoldmanSachsの年次報告書においても、人件費が主要なコストドライバーである旨が述べられている。この様に、工場・機械設備等の有形固定資産を多く持たない金融機関にとって、人件費が主要なコストであることは明白である。しかしながら、金融サービスが人によって開発・組成されて顧客に対して提供され、アフターフォローされるというプロセスに基づく人件費は利益を生み出すための研究開発費、人的投資、顧客基盤としての性質も有すると考えることができる。したがって、安易な削減は深刻な副作用をもたらす可能性がある。ここにおいて副作用とは、社員の士気低下、優秀な社員の退職、これらによるサービスの品質低下、フロント社員の離脱に伴う顧客の流出等が挙げられ、いずれも企業の収益力／競争力の低下に繋がる要

素である。また、国によって雇用規制の強弱があるため、無秩序な人員削減は、当局指導や訴訟等を招くおそれがある(【図表 1 世界の雇用保護規制】)。

【図表 1 世界の雇用保護規制】

	北米	中南米	ヨーロッパ	アジア・パシフィック	中東	アフリカ
傾向	比較的緩い	平均的かつ分散的	比較的厳しい	平均的かつ分散的	分散的	比較的緩い
厳しい国の代表例	—	メキシコ アルゼンチン ベネズエラ	フランス イタリア ベルギー ルクセンブルグ	インドネシア 中国	トルコ	—
緩い国の代表例	米国 カナダ	バハマ ジャマイカ グアテマラ	英国	ニュージーランド マレーシア	サウジアラビア	南アフリカ チュニジア

* 1 OECD Indicators of Employment protection legislation より作成し、同資料に掲載されている72か国が対象。

人件費以外の主要な販管費(システム費、不動産費等)においても、十分な分析とシミュレーションを行わずに削減を実施することで、大なり小なりの副作用が発生し、一時的にコストが減少したとしても、結果として数年でコストが元に戻ってしまうこともある。したがって、グローバルなコストカットを実行する際には、特定者の思い付きや掛け声のみによることは極めてリスクと考える。後述する二つのアプローチを組み合わせることでシミュレーションを行った上で、サステイナブルなプランを作成し、クロスファンクシヨンのチーム実行・管理・フォローアップしていく必要がある。

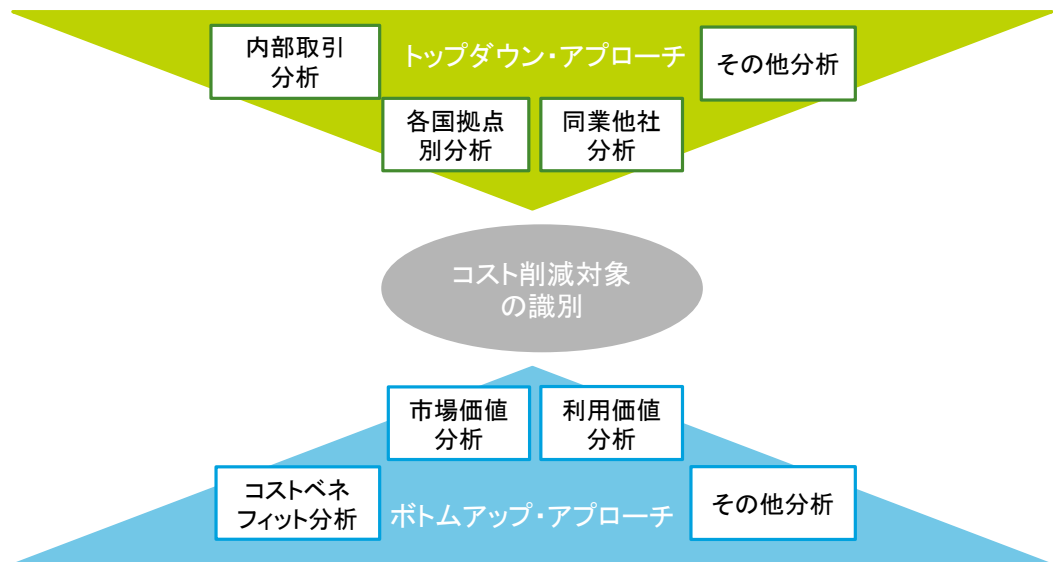
3. トップダウン・アプローチ

本アプローチは、財務会計および管理会計上の数値を用いて、コスト削減の対象を識別するものであり、トップダウン・アプローチと位置付けることができる。一般的に、金融機関においては、人件費、システム費、不動産費といったコストが、他業種に比較して高い傾向にある。分析においては、連結数値および各国拠点別の数値の双方を活用し、外部向けの一般取引とグループ会社間取引(インター・カンパニー取引)とを区別して、分析することが望ましい。また、同業他社の財務諸表との比較も、過大なコストの識別に有効となる。なお、分析においては、いわゆる 80%-20%ルール²を意識することも意義がある。このようなトップ

² 全体の 20%の対象に注力することによって、全体の 80%の効果を達成できるという考え方。

ダウンの分析を行うことにより、各国拠点別のコストの特徴、財務上過大なコストの識別が可能となる。ただし、当該トップダウンによる分析のみに依拠してコスト削減を行った場合には、①外部業者との交渉の不成立、②短期・中長期的な実務上の支障といった事象が発生する可能性が高いため、推奨できない。ゆえに、下述の費目別分析によるボトムアップ・アプローチを組み込む必要がある(【図表 2 コスト削減のアプローチ】)。

【図表 2 コスト削減のアプローチ】



4. ボトムアップ・アプローチ

本アプローチは、各費目の詳細を分析し、実務に基づき、理想的な数値を識別するものである。各拠点、各部門、各業務において発生するコストを網羅的にリストアップし、契約書を参照しつつ、費目別のコスト構造を洗い出すことになる。その後、各コストの削減余地を計測する為に、コスト・ベネフィット分析を行い、本来あるべきコスト数値を試算する。より具体的には、各コストを現在の業者から他の業者に移した場合に想定される市場価格を調査する、もしくは、発注先の業者が得ているであろう利益を独自に試算した後、当該試算結果が現在の発注コストよりも著しく低い場合、業者に対してコスト削減の交渉余地があると判断する。この際には、業者より提供されている商品やサービスの品質も確認し、当該交渉や業者の変更によって生じる影響および当該緩和策を事前に分析しておく必要がある。当該影響分析には、各国の規制や慣行の調査も含まれる。

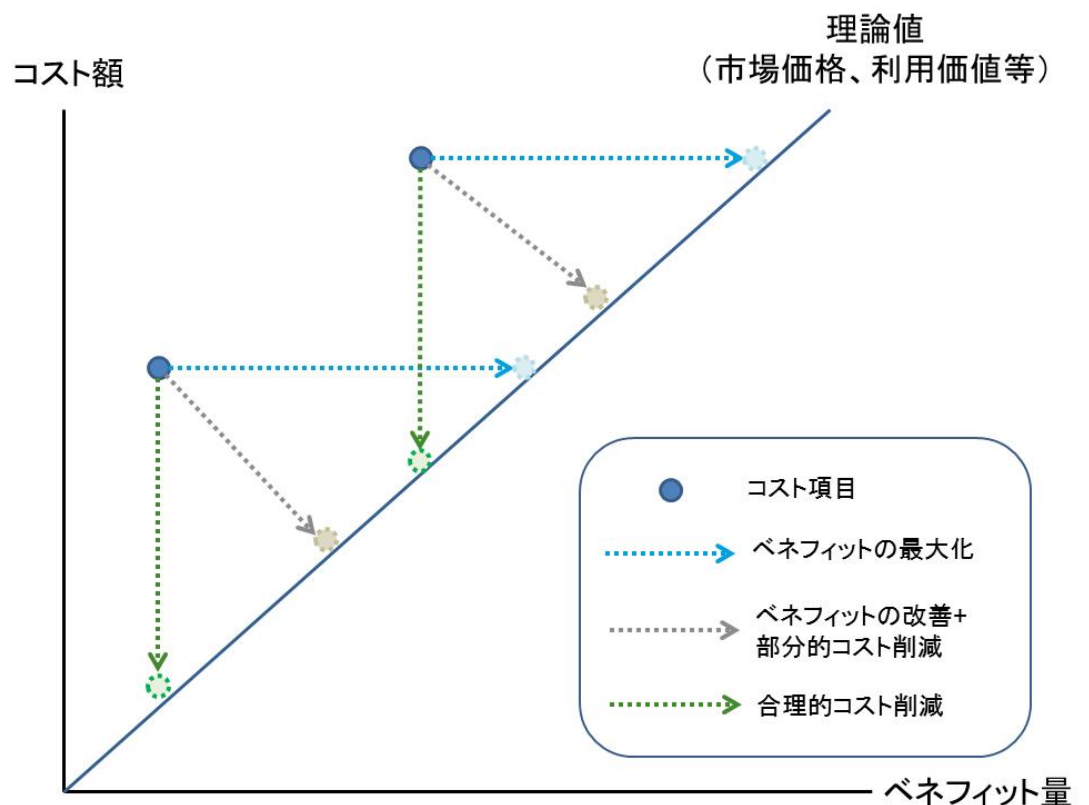
なお、与信を行う金融機関にとっては、貸倒費用等の信用コストも重要な原価となる。当該コストは本業に関するものであるため、長年にわたってコスト抑制に取り組んでいること

が一般的であるため、一時的かつ期間限定のプロジェクトによってこれを減少させることは容易ではない。しかしながら、フィンテックの開発・活用等、新たなテクノロジーによるコスト削減余地は今後生じてくる可能性がある。

5. コスト削減の実行・継続的コスト管理態勢の構築

前述した2つのアプローチによる分析、その他の補完的分析が終了した後、いよいよコスト削減の実行に移る。基本的には、費目／各国拠点に応じて、業者との交渉その他の施策を実行する。ここにおいては、綿密な事前準備と分析に基づけられた交渉力・実行力が必要とされる。また、グループ会社とのインター・カンパニー取引においても、基本的には、適正な価格で発注することがグループ会社の価格競争力を付けることにも繋がると言われている。仮に、コスト削減が難しい場合には、当該コストから得られるベネフィットを理想的水準に修正するための施策（例えば、既存人員の活用の最大化等）が必要になる。また、取引先の都合等により、コスト削減が期待水準まで達成不可能な場合においても、ベネフィットを最大化するための施策が必要となる（【図表 3 コスト・ポジションの修正】）。

【図 3 コスト・ポジションの修正】



なお、詳細は割愛するが、国内外のシェアード・サービスの導入による管理コストの削減も有効なコスト削減手法となる。ただし、実務上の影響を綿密にシミュレーションすることの必要性は変わらない。また、プロジェクトの実行においては、いわゆる Quick Win と呼ばれる短期的プランを企画・実行し、関係者のモチベーションと理解を向上させることも有効である。

コスト削減を実行した後は、リバウンドが生じない様、主要コストの把握態勢を構築しておく必要がある。特に海外拠点のコスト管理については、本社および現地の経営層によるガバナンス態勢も含め、コスト・モニタリングの態勢を構築しておく必要がある。海外拠点によっては、100%出資ではなく他の株主が存在する等の理由により、親会社の意向による態勢構築が難しいケースがある。この場合には、現地プラクティス等も勘案した上で、現地に適合する妥当な案を模索する。

6. デロイト トーマツ グループのサポート

一般に、グローバル・コスト削減は、クロスボーダー、クロスファンクション、中長期的なプロジェクトになることが予想されるため、専門的なプロジェクト・マネジメントを推奨する。また、外部組織による客観的視点に基づく調査・分析の支援、グローバル・コスト・コントロール態勢の構築サポート等も効果的となるだろう。本レポートの執筆者が所属するデロイトトーマツグループにおいては、世界各国におけるコンサルタントおよび会計、税務、レギュラトリー、ガバナンス、コントロール等の専門家の知見を活用し、貴社の状況に応じてテイラーメイドのサポートを企画・実行することができるため、本トピックの検討を開始する場合、もしくは既に開始している場合には、是非、次頁の当職または代表窓口まで御一報頂けると幸甚である。

【執筆者紹介】

大内 大輔 (Daisuke Ouchi)

金融インダストリーグループ マネジャー

米国ワシントン州公認会計士(CPA)、公認内部監査人(CIA)、勅許グローバル管理会計士(CGMA)、会計系大学院博士後期課程単位取得満期退学(会計学修士)。

グローバル金融に関連する調査、アドバイザー／コンサルティングに従事しており、例えば東南アジアの現地銀行設立、海外規制対応(金融取引規制・会計制度・税制等)、ガバナンス・内部管理態勢構築等の関与実績を有する。トーマツ入社前は、国際的な投資銀行(日系・米系)の財務・主計部門に所属し、欧州・米州・アジアにおける多数のクロスボーダー・プロジェクト(欧州長期滞在を含む)を実行。また、多業界に渡る IPO 審査(企業財務分析／デューデリジェンス含む)の経験を有する。

著書「クロスボーダー金融取引の規制と実務」中央経済社、2016年5月(代表執筆)。

【お問い合わせ先】

有限責任監査法人トーマツ 金融インダストリーグループ

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル

Tel:03-6213-1163(代表) Fax:03-6213-1186 mobile:080-4174-7901

E-mail: daisuke.ouchi@tohatsu.co.jp

担当: 大内

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。