

あなたは物流コストを どう定義しますか？

一〇月初旬、昼下がりのとある会社。営業部長と物流部長が廊下でバッタリと顔を会わせた。営業部長「やあ、物流部長、期末は物流さんにいるところ迷惑をかけたよ。おかげで売上予算を達成できました」

物流部長「それはそれは。おかげさまでうちも物流コスト予算を大幅に達成できましたよ」

こんな会話が実際にあるのかどうかは別として、物流部長が口にした「精一杯の皮肉」も、営業部長には通じなかったに違いない。この二人の会話のズレ違いにこそ、多くの企業に共通する物流コストの問題が凝縮されている。

さて、改めて、物流コストとはいったい何であるのか。そう問われても返事に窮するかもしれない。どんな意図を持って質問されているかを理解できず、答えようがないのではないだろうか。それでは、もう少し質問を絞り込んでみよう。あなたは物流コストをどう定義しますか？

今度、どんな答が出るだろうか。一般的に言えば、「輸送とか保管など物流の諸活動にかかわるコストの総称を物流コストと呼ぶ」ということになるだろうか。実際、かつての運輸省や通産省などが主導して作った物流コスト算定に関する報告書では、物流コストは輸送費、保管費などの「機能別」に分解されて計算している。日本ロジスティクスシステム協会などが定期的に行っている物流コストに関する調査においても、同じような区分で分けている。

たしかに物流コストは物流にかかわるコストであるから、物流を構成する各機能のコストの合計値としてとらえるのは決して間違いではない。ただし、このような大括りのとらえ方には、重大な欠点がある。各機能にどれくらいのコストがかかっているかをみたり、物流コストの総額がどれくらいかなどを知るためには有用なのだが、それ以外には使えないのである。もちろん、物流管理にも使えない。そこには管理するための手がかりが何も無いからである。

物流コストを管理に使うためには、「使える形」でとらえる必要がある。当然、物流コストの定義も異なってくる。もし、物流管理を担当する人が物流コストとは物流諸活動のコストの総称などという理解をしているとすれば、物流担当者として失格だ。物流管理という点からすれば、物流コストとは「物流部門が責任を負えるコスト」ということになるのである。

管理できないコストを 背負い込むのは無責任

一つ例を考えてみよう。工場が生産効率を第一に考えて大量に生産したとする。当然、大量の在庫品が発生し、それを保管するための場所が必要になる。その結果、保管のためのコストは増える。物流コストを、物流諸活動にかかわるコストの総称と定義するならば、これは立派な物流コストとなる。

しかし、果たして、この保管コストを物流部門の責任だと言われて、物流担当者は納得できるだろうか。納得できるはずもない。納得すると

第8回 「物流部に物流コストは削減できない」

物流部門にとって物流コストとは、物流諸活動のコストの総称ではない。そう理解しているとすれば、物流担当者として失格だ。物流部門では責任を負えないコストまで背負い込んでしまうのは、無責任の誹りを免れない。そして、責任区分を明確にするためには「物流ABC」が必須となる。

物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

すれば、それは物流管理の放棄である。

保管コストのほとんどは作り方、仕入れの仕方
で決まってしまう。物流部門にそれをコントロール
することはできない。コントロールできないコ
ストを責任として背負い込むのは無責任の極みで
ある。そのコストは永遠に管理されないままに放
置されることになってしまうからである。

物流部門が責任を負えないこうした保管コス
トは、「物流コスト」ではない。物流部門が責任
を持てるのは、倉庫を適正な価格で借りることと、
倉庫の中での保管や作業といった活動を効率的
に行うことくらいである。

同じことは営業部門との関係でも言える。そこ
には、「物流サービス」という世界があり、顧客の
注文通りに商品を納品することが求められる。こ
の際にかかるコストに物流部門が責任を負えるか
かというと、もちろんそれは無理だ。いくらコスト
がかかろうと、それが顧客サービス上、必要な
であればやらざるをえない。

ここで物流部門が責任を負えるのは、物流サ
ービスにかかわる活動をいかに効率的に行うかだ
けである。物流サービスのために物流センターが
いくつ必要か、そこではどんな機器の装備が必要
か、何人の人間が必要か などコストの大枠を
決める条件は、すべて営業部門がとる顧客政策
によって決まってしまう。

実は、物流コストと言われている出費の多くは
物流部門には責任を負えないコストなのである。
物流コストを「物流部門が責任を負えるコスト」
と定義すると、その範囲はかなり限定される。そ
して、限定された範囲だけでいいのである。物流

は物流部門が生み出しているわけではなく、生産
や仕入、営業などの部門活動の結果として発生
しており、これに伴うコストは基本的に発生させ
ている部門が責任を負うべきものである。

物流ABCなくして 物流コスト管理なし

物流管理は、「責任区分」を原点として行う必
要がある。ただ、「こう言つと」「話としてはわか
るが、物流コストのうち、どこまでが発生させて
いる部門の責任で、物流部門が責任を負うべき
コストはどこからかの識別が難しい。ここを明確
にできなければ、結局は物流部門が責任を負わさ
れてしまう」という危惧が出てくる。

たしかにその通りである。物流コストの総額の
把握を主たる目的とした従来の算定方式では、こ
の識別は不可能だった。だからこそ管理には使え
なかつたのである。管理に使えなかつたというよ
りも、むしろそのような使い方を想定してはいな
かつたと言つた方が正しい。

物流コストを管理に使うためには、「責任区分
を明確に識別できる形」で物流コストを計算する
必要がある。そこで登場してきたのが、「ご存知の
「ABC (Activity Based Costing)」と呼ばれ
る計算方式である。

この計算方式を使えば、物流部門と、物流を
発生させている部門とのコスト責任を、明確に区
分することができる。これによって初めて物流コ
ストを管理に使うことも可能になる。つまり、A
BCの導入なくして、物流コストを管理に使うの
は不可能なのである。その意味でABCの登場

が、ようやく物流コスト管理を現実のものにしよ
うとしているといっても過言ではない。

A B Cは、日本語では「活動基準原価計算」と
呼ばれているが、これを責任区分の明確化という
視点から物流に適用したものを「物流A B C」と
呼んでいる。もっとも、これまでの物流コスト算
定方式と物流A B Cの原理は同じだ。原価計算
に特別な方式などは存在しない。従来の方式の
機能別計算の「機能」が、「活動」に置きかわっ
たに過ぎない。これまでの計算方式を「存知の方
は、そう理解されて結構である」。

それでは、次は物流A B Cが責任区分とい
う点で、どう有効に機能するのかを説明する。この
説明を簡潔に行うのはかなり厄介なのだが、そ
うしないことには話が進まない。なんとか要領よく
まとめてみたいと思う。

物流A B Cのポイント 「単価」と「処理量」の区分

まず、物流A B Cを理解する際のポイントだが、
「単価×処理量」という算式が基本になっている
点に注目してほしい。簡単な例を見てみよう。た
とえば従来の物流コスト計算では、輸送費は、輸
送を輸送業者に委託している場合の支払額の合
計値としてとらえていた。それを物流A B Cでは
月間一〇〇万円(単価)の車両を一〇台(処理
量)使ったという形をとらえる。

保管費についても同じである。従来のように支
払い保管料がいくらという形をとらえるのではな
く、坪五〇〇〇円(単価)で一〇〇〇坪(処理
量)借りているととらえる。同じように

て、単価部分の責任と、処理量部分の責任を区
別することができるようになる。

このような「単価×処理量」という算式をアク
ティビティごとに行うのが物流A B Cである。こ
こで言うアクティビティとは、文字通り「活動」
であるが、「作業」と理解してもよい。ピッキン
グとか、もっと細かいレベルのパラピッキングと
いうイメージである。物流A B Cでは、このよう
なアクティビティを物流センター内で行われてい
る入庫から出庫まで、すべての作業をカバーする
ように設定する。

また、単価とは、たとえばパラピッキングとい
うアクティビティなら、パラピッキング一個当り
の処理コストを指す。そして処理量とは、一日と
か一月というある一定期間において、そのアク
ティビティによって処理した量をいう。

これも簡単な数字を当てはめてみると分かりや
すい。パラピッキングの単価が一個当り一〇円だ
ったとして、その一月の処理量が三〇万個なら
ば、パラピッキングコストは三〇〇万円となる。
また返品処理というアクティビティを設定したと
して、その処理単価が五〇円で、処理量が一万
個ならば五〇万円ということになる。

このように、設定したすべてのアクティビティ
について「単価×処理量」の計算を行い、それら
を合計すると、その物流センターでかかっている
総コストを算出できる。ちなみに、この処理量を
顧客別に把握して計算すれば、物流A B Cでお馴
染みの「顧客別物流コスト」も知ることができる。

実際に物流管理を行う際のポイントは、「責任
の帰属」の明確化である。つまり、単価は誰が責

任を負うべきもので、処理量は誰の責任かということである。これについてはもう説明は要らないかもしれないが念のため言うと、「単価」に責任を負うのは物流部門である。作業のやり方については物流部門が責任を負っているためだ。本来、効率化というのは、この単価を下げるための活動を指している。

これに対して「処理量」は、生産や営業などの活動に起因して発生する。顧客の都合ばかりを優先させて営業をすればバラの注文が増えるであろうし、押し込み販売のような売り方をすれば返品が増えたりする。その結果、バラピッキングのコストが増えたり、返品処理のコストが増える。また、保管というアクティビティでは、どれくらいの量を保管するかでコストの大きさが決まるのだが、どれくらい保管するかは作り方や仕入れ方によって決まる。

「単価×処理量」で計算された結果のコストは、生産や営業など、物流を発生させている部門が負うべきことを示してくれる。物流部門が単価に責任を負いさえすれば、結果としてのコストは処理量によって決まるからである。

当然、物流コストは処理量によって変動する。単価と処理量を区分し、それらを掛けることでコストを算出するABCの計算方式は、そのコストが何によって増減するのかを浮き彫りにする。物流コストについての責任区分を明確にすることが可能になるのである。

物流コストを現実の物流管理に役立てるためには、ここで述べたように物流コストについて責任の帰属を明確にすることが不可欠である。これ

までの物流コスト算定方式はこれができなかった。だから、物流管理にも使えなかった。

責任区分の誤った認識が コスト削減の弊害に

物流コストを削減するためには、物流コストを発生させている原因と、その原因を排除できる部門がどこなのかを明らかにすべきなのと言つてもいい。ところが現実には、発生する物流コストはすべて物流部門の責任で、そのコスト削減はすべて物流部門の仕事だ、などという誤った認識が物流コスト削減を遅らせている。

もし、このような認識を物流部門自身が持っているとしたら、論外である。物流部門に物流コストの削減はできない。できるのは、アクティビティ、つまり作業の効率化による「単価」の低減だけである。物流部門が取り組んでいる拠点集約や作業システムの構築、機器の導入などは、すべて作業の効率を上げて、単価を低減させるための取り組みに過ぎない。

物流ABCでは、単価が下がれば、それが明示され、その効果も容易に計測できる。さらに物流コストの変動が量に起因するのか、単価に起因するのかもわかる。そういう状況であれば、冒頭の営業部長と物流部長の会話も大分違ったものになるはずである。

いかがであるだろうか。責任区分を可能にする物流コストの把握は、物流管理のあり方を一変させるほどのインパクトを持っている。そろそろ物流コストを物流管理に使うことを、真剣に考えるときなのである。



PROFILE

湯浅和夫(ゆあさ・かずお)
1971年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。現在、同社常務取締役。著書に『手にとるようにIT物流がわかる本』(かんき出版)、『Eビジネス時代のロジスティクス戦略』(日刊工業新聞社)、『物流マネジメント革命』(ビジネス社)ほか多数。