

# 第1章



## 物流コストソリューション

物流問題とコストは避けて通れない同時課題だ。常にコストダウンを要請され、物流部門の疲弊感はとどまることがない。物流コストは活動原価であり、ムダの排除以上に生産・販売の最適化が重要なコスト要因だ。

物流コスト要因は何か、コストダウンのための施策はどのように構築すべきか、そして激変する販売・生産の大改革の中で、いかにして最適な物流コストを維持すれば良いのか。物流サービスの適正化のためには、コスト問題と正面に向き合わなければならない。値下げ要求、業者交代、物流停止ではコストダウンにはならない。現場で生じる素朴な疑問から、コストに変わる新たな価値創造活動までを取り上げた。



01

## 自社の状況を比較するための物流コストの参考モデルはありますか？

JILS（公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会）は、毎年会員企業の物流コストアンケートを行い、その結果を公表している。業種別に分類されて、物流コストの売上高比率を公表しているため参考ができる。ただし、資料を見て二つの問題点があることに留意しなければならない。一つは各社の物流コストの定義範囲はさまざまであるという点だ。経理の勘定科目には物流コストという名称はないので、各社ごとに「物流活動に関わる経費」を収集しているが、支払い運賃という輸送費用はともかく、作業や管理の人件費などの分類が不明確である。そこで、JILSでは支払い費、自社物流子会社、自営費という分類を試みている。問題は物流活動における自営費という項目にあり、自社の物流部門のコストがすべて反映されているかどうかは不明である。また業界によっては商品製品の発注や製造計画活動も物流に含まれることもあり、「物流管理」に該当するコストには留意する必要がある。

もう一点は、JILS 会員企業は2000社を越えているが、アンケートへの回答数が200程度であることだ。統計的な意味よりも当該業種が含まれているかどうかにも留意が必要だ。

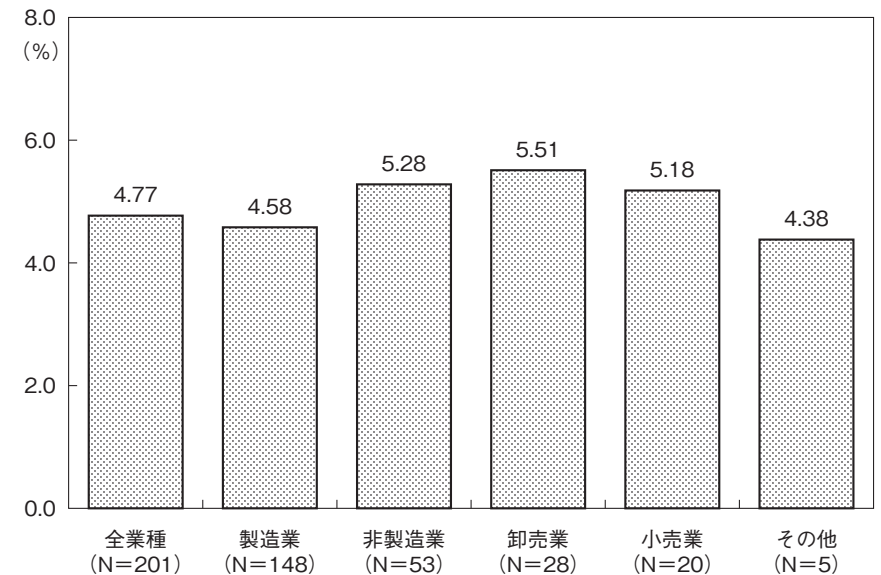
### ■我が国の物流コストはどんな状況か

マクロベースでGNP対比の物流コスト分析をアメリカと比較しているが、物流産業のGNPと自営物流の活動コストまで含まれているかどうかについても、概ね10%程度という見解しか得られない。

業種比較では5~10%までの開きがあり、実際のところどれほどの物流コストが業種平均なのかは、アンケートとしてしか把握できない。

売上高対比の物流コストと物流コスト全体における機能別コスト分布の双方を見る必要がある。前者は業種別利益率との関連であり、後者は物流機能評価につながるからである。コスト調査を行う限りで言えば、機能別物流コストの

売上高物流コスト比率（業種大分類別）



公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 2009年度物流コスト調査報告書より

大半から70%を輸送費用が占めることになる。物流コスト把握はコストダウン施策のための事前調査であろうから、輸送費用の多さを知りさらに輸送コストの構造やコスト単位に視点を移すべきである。

従来、経験的に把握してきた輸送コスト削減が全体コストへの影響があるということから、輸送業者の運賃単価値下げ圧力が長年続いてきた。しかし、輸送単価は市況に左右される相場料金であり、すでに最低価格まで下がりつつあることは自明なので、輸送費削減のためには輸送単位の効率化や配送回数の削減に手を入れなければならない状況下にある。

**Q 02**

**業種別物流コストデータを参考にどんなことが考えられますか？**

業種別アンケート結果を見ると、製造業と流通業とでは大きな開きがあることが分かる。これは、売上高比率だからであり、業種ごとの付加価値額の違いが影響している。物流コストの多寡を比較する際には、アンケート母数と業種別回答数を見ながら、あくまでも参考情報として見るべきであろう。

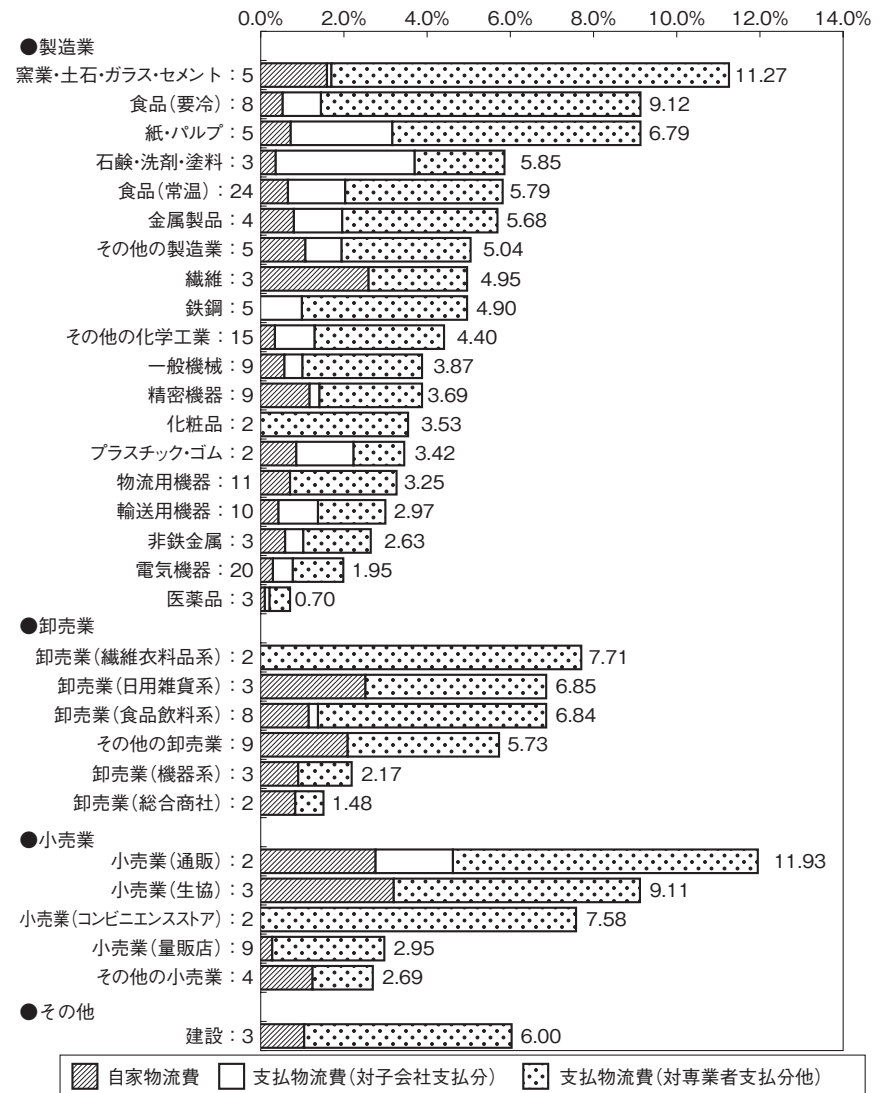
JILSの物流コスト調査報告は毎年行われており、近年は低下傾向にある。それは輸送業界の経営努力というか、過当競争下にあるための値下げ圧力によるものである。

物流コストの業界モデルを取り入れて、自社のコスト計画を組み立てるには適したものとは言えないので、自社の時系列データの収集や物流機能別コスト実態（輸送費、保管費、作業費、管理費、システム費）の構成を分析して、改善計画を組み立てるようにしたい。

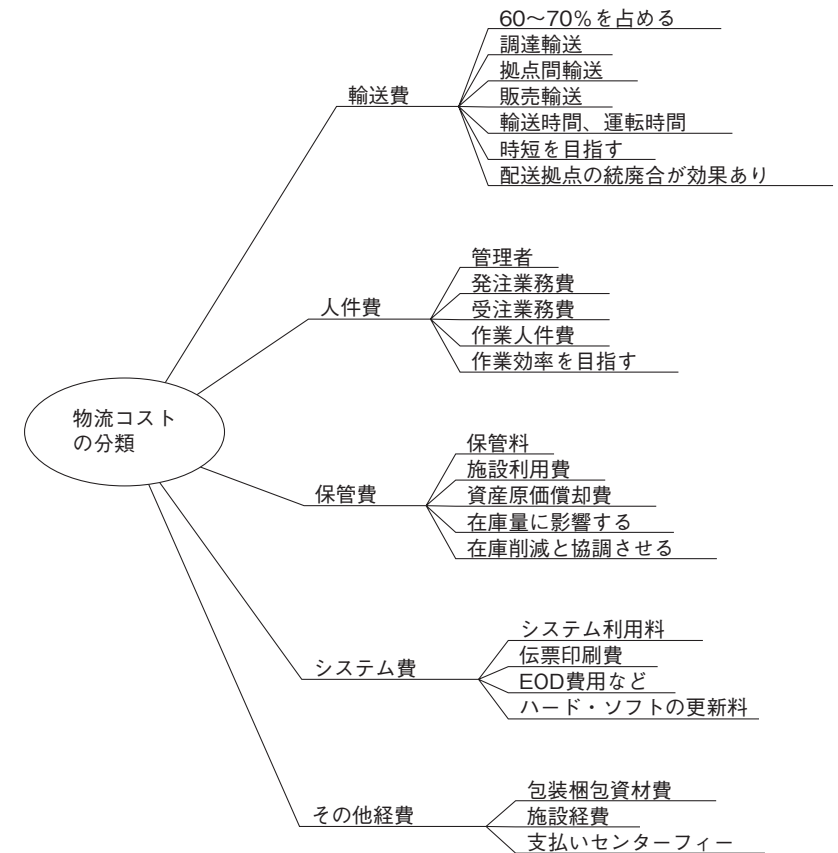
物流コスト分布を調べると、輸送費の大きさが50%~70%を占めることが自明となっているが、だからといって輸送企業への値下げ圧力を持ち出すことはコスト改善ではない。輸送コストは運賃×輸送回数で集計されるから、輸送費削減にはすでに何回も交渉してきた運賃単価よりも、輸送回数の削減や共同輸送、輸送単位の改善が効果的なのである。

単価よりも回数という輸送費独特の構造をきちんと理解してから物流コスト削減に取り組んで欲しい。

売上高物流コスト比率（業種小分類別）



物流コストの構造図



03

物流コスト抑制のために、取るべき手はどのような順番ですか？

自社で認識している物流コストをアウトソーシング先などへの支払い費用、自社の物流活動費に分け、それぞれを集計した後に物流コストの機能別分析を行うべきであろう。輸送費、人件費、保管費、システム費、その他という物流機能別費用に分解すると、輸送費や人件費の割合が高いことに気づく。コストダウンの効果を狙うためには、占める割合の高い機能費用から検討を始めるべきである。通常は輸送費に着眼して、従来の手法ならば運賃交渉や業者交代によって運賃単価の削減を狙っていた。しかしながら昨今の燃料高騰を受けて、運賃単価は下げ止まっている。さらに言うなら、運送業界の動向を見る限り市況連動の激しい値下げ競争にさらされている。単価の値下げ交渉は、輸送品質や安全面へのリスクを抱え込むことにもなりかねない。

輸送コストは輸送運賃単価と輸送回数で構成されているから、いかにして輸送回数を削減するかという検討を行う必要がある。車両の大型化や積載量の検討、共同配送や輸送到着時間の制限を緩和するなどの輸送回数削減への取り組みのために、販売部門や調達・生産部門との連携が必要になっている。

■トレードオフで全体コストを低減させる

輸送費削減にコストトレードオフ（いずれかのコストが増えても、合計コストで下がれば良い）という判断も欠かせない。輸送費が増えても、保管費や人件費などのコストが抑制され、合計コストが下がれば良いという判断である。そのためには、輸送費用、人件費費用はいずれも時間のコストであることに気づくことが大切で、輸送拠点の設営や運営時間、配送時間の短縮につながる改善テーマを選定する必要がある。

輸送技術の向上により、日本全国を1.5日のリードタイムで配送をカバーすることが可能となった。物流拠点の統廃合は輸送コストへのインパクトも大きく、輸送経路の短縮にもつながるので配送経路図などを利用して、配送ネット

ワークの検証を行う必要があるだろう。

昨今の超大型物流センターは交通要所の立地を特徴としている、高額物件とも見られている。しかし、トータルコストを検討すると交通要所やトラックの使い勝手や入退場時間の短縮化が図れるので、輸送費削減の効果も大きい。作業者のための施設や送迎バスなどの共同運行もあって、安定した要員確保もできているようだ。個別の募集経費なども試算の対象となるから、トータルでお得な施設という評判がある。