●コストダウンのための

物流コスト計算の実際

河西健次著

発行　日本物的流通協会
発売　日本能率協会

289428

●コストダウンのための

物流コスト計算の実際

河西健次著

財経学
図書館

発行　日本物的流通協会
発売　日本能率協会

著者紹介

河西健次(かさい　けんじ)

・略歴

旭硝子(株)で長年にわたり営業，経理，物流を担当．昭和57年退社．経営コンサルタントとして活躍．経理センスを活かした「物流コスト，物流長期計画，物流(請負)作業料金査定，同協力会社管理，輸送システム」等の専門家．経営改善，物流改善指導も豊富．

・コンサルティング歴

ガラスメーカー，建材メーカー，出版業，食器メーカー，産業機械メーカー，化学品メーカー，建設業など多数の企業を指導．

・著作歴

「実践的物流管理あれこれ」，「輸送システムの構築による物流コストダウン」，「物流協力会社の管理と指導」．

昭和55年「A社(家電量販店)に対する経営指導」で(社)日本経営士会優秀論文賞受賞．

昭和58年「適正な物流関係料率の決め方」で(社)日本経営士会優秀著作賞受賞．

昭和58年「責任者別変動予算制度における物流コスト管理－物流部門の業績評価」で第35回全国能率大会最優秀論文として通商産業大臣賞を受賞する．

・経営士，物流士，物流士選考委員．
・住所　横浜市鶴見区東寺尾2－19－21(〒230)
TEL．045－573－0368

コストダウンのための
物流コスト計算の実際　　**定価 2,500円**

昭和58年11月25日　初版第1刷発行

著　者――河西健次
発行者――日本物的流通協会
発売者――社団法人　日本能率協会
〒105 東京都港区芝公園3－1－22
電話(03)434－6211(大代表)
郵便振替　東京2－112450

編集制作担当者――内山和也
印刷所――株式会社サン印刷
製本所――株式会社トキワ製本所

本書の内容の一部または全部を無断で複写複製(コピー)することは，法律で認められた場合を除き，著作者および出版者の権利の侵害となりますので，あらかじめ小会あて許諾を求めてください．

ISBN4－8207－0142－8　C2034
落丁・乱丁はおとりかえします．
PRINTED IN JAPAN

●物流マンの必携書――本書のすいせん

わが国で，物流ということばが一般産業界で使われはじめたのは，昭和30年代のはじめである．その頃の物流は，フォークリフトを中心とした工場内運搬が主で，特に生産管理面で大きく発展してきた．そして昭和40年代中頃から50年代にかけて，経済は高度成長期に移行し，大量生産・大量販売の経済構造に対処するため，物流問題は，企業においても行政府においても関心は驚くほど高まった．物流システム化の象徴となった自動化倉庫はついに世界一の実績を残すまでになった．

しかしながら，日本の物流が欧米のそれと較べてまだかなり遅れており，解決されてないところも多い．たしかに物流問題が企業の中で重要視され，それなりに研究もされ，また専門セクションを設置しているところも多いのに，一体なぜ遅れているのだろうか．それは，日本において，物流合理化の目標となる生産性の指標，尺度，中でも物流コストの把握制度がしっかり確立されていないからであろうと思う．

今後，物流の円滑効率運営を推進していくためには物流コストを解明し，経営全体としてコストダウンを図っていくことが，きわめて重要であろう．

こうした意味から，このたび河西健次氏が「物流コスト計算の実際」というすばらしい著書を刊行することは，わが国の企業物流を一歩前進させるのに大いに役立つものといえる．

著者の河西氏は，永らく企業の第一線で物流を研究し，実践活動を重ねてきただけあって，さしも複雑難解な物流コストを自家薬籠中のものとしている．

物流が経営の中で再びクローズアップされている中で，本書は物流担当者の必携の書となるものである．

日本物的流通協会
会長　田中　文雄

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

はじめに

昭和58年、物流専門団体が、会員に新年度の希望研究テーマを募ったところ、一番関心の高いテーマが「物流コスト」であり，２位の「物流システム」を断然ひきはなしてトップとなった。

物流管理思想が導入されて，かれこれ20年が経過した．いまさらなんで「物流コスト」に関心が高まっているのだろうか．これは各企業が自社の物流コスト管理システムの現状について，強い問題意識をもっていることにほかならない．つまり，この事実は，物流コスト計算の後進性を示す，なによりの証拠である．

筆者と物流コストとのつきあいは，A社K工場経理課勤務時代にさかのぼる．昭和43年１月から同工場で，物流コストを定例的に報告しはじめたのが最初で，今年でちょうど15年になる．

工場時代，毎月開催される「原価管理会議」で，原価状況の報告を行なっていたのだが，製造コストの明快さに比べると，物流コストは不明確で，まったく報告者泣かせのシロモノであった．かつて物流を暗黒大陸と呼んだ時代があったが，物流コストについてもまさにそうであった．

それを工場時代，発展途上国ぐらいまでのレベルに引き上げ，物流部に勤務するようになってから，着任一番目の仕事としてとりくみ，どうやら先進国の仲間入りができるまでの水準になった．筆者の能力不足もあったが，原価管理の専門家（とはいいすぎだが）にして，これだけの時間がかかった．

経理の専門家でもない物流マンの方がたにとって，「物流コスト」が仲々手に負えないものだということは，今でも研究会希望テーマのトップになっていることでもよくわかる．

製造コストの場合は，長い歴史があり，研究しつくされているといっても過言ではない．

そのため，レディーメードとまではいかなくても，いくつかの原価計算モデ

ルのなかから，自社の製造形態に合ったものを選ぶことができる．少なくともイージーオーダー程度で，充分間に合う．

これに対して物流コストは歴史が浅く，昭和52年にやっと先覚者のご苦労によって，世界でも初めてという「物流コスト算定統一基準」（運輸省流通対策本部編：日本物的流通協会刊）が発行されたという段階である．同書は，物流コストの定義・範囲・考え方の統一を主たる内容にしている．

したがって，企業が自社の物流管理活動を生き生きと表現し，コストダウンを促進し，支援するコスト管理システムを構築するためには，かなりのオーダーメードによる加工が必要である．

つまり，企業が自社の個性，体型，好み，T.P.O に合った物流コストをつくるには，どうしても，寸法採りからはじまって，型紙，仮縫いといった過程が必要になってくる．

本書は，自社にピッタリしたオーダーメードの物流コスト管理システムを構築するためには，どういったことに留意し，どんな手順を踏んですすめていったらよいのか，それらのポイントについてまとめたものである．

昭和58年６月，大阪市で開催された第35回全国能率大会で，筆者の応募した論文が，幸運にも最優秀論文として「通商産業大臣賞」受賞の栄誉に浴した．テーマは，長い間実践応用を重ねてきた，物流コストと業績評価会計をくみあわせた，「責任者別変動予算制度による物流コスト管理 ── 物流部門の業績評価 ──」であった．

そういったこともあって，今回，日本物的流通協会からのおすすめをいただいて，本書を出版するはこびとなった．

出版に際しては，この一冊だけで，物流マンの方がたが，物流コスト管理システムの構築ができるよう，最低必要と思われる原価計算知識，物流コスト算定統一基準の要約などをおりこんだつもりである。

また，本書の特色としては，可能な限り物流コスト計算表の様式事例を収録した．すなわち，実践応用の際の便を第一に考えた．

本書が，物流マンの座右に置かれ，「物流コスト問題」の解決の一助となれば，筆者の喜びとしてこれに過ぎるものはない．

なお，本書の刊行にあたっては，日本能率協会出版事業本部の内山和也氏，中塩屋正春氏，および，日本物的流通協会の角田国雄氏，福本茂一氏に多大なる御協力をいただき，ここに紙面をかりて心から感謝の意を表わす次第である．

さらに，旭硝子株式会社勤務時代，筆者の物流コストの改善に協力して下さった物流部，経理部の方がたに厚くお礼を申し上げる．

昭和58年8月31日

河西 健次

目　　次

はじめに

第 1 章　物流担当者のための原価計算知識

1.　物流コスト計算を早くマスターするために……15

1.1　物流コスト計算に対するとりくみ方……15

1.2　コスト計算を早く覚えるコツ……16

2.　なんのためにコストをつかむのか……17

2.1　原価計算の目的……17

2.2　財務諸表作成（財務会計）のための原価計算……18

2.3　原価管理・意思決定（管理会計）のための原価計算……18

3.　原価のとらえ方……20

3.1　費目別（原価要素別）分類……21

3.2　場所別（原価部門別）分類……21

3.3　製品別（原価負担者別）分類……22

4.　財務会計上の原価のとらえ方……23

4.1　製造原価と販売費・管理費……23

4.2　製造業と物流業の原価計算のちがい……23

5.　物流コストと財務会計の関係……26

5.1　物流コストと財務会計の関係……26

5.2　物流コストと販売直接費の関係……26

5.3　物流コストと製造コストの関係……28

6.　原価計算のいろいろ……30

6.1　実態からつかむ（実際原価計算）……30

6.2　標準からつかむ（標準原価計算）……30

6.3　直接費と固定費にわけてつかむ（直接原価計算）……30

7. 管理会計上の原価のとらえ方……31
7.1 コストはなんによって変動するのか（変動費と固定費）……31
7.2 どこを押さえたらよいか（管理可能費・不能費）……32
7.3 原価のとらえ方（分類方法）のまとめ……33
8. コストの評価基準……34

第 2 章 物流コスト算定統一基準にみる標準的な物流コスト計算

1. 物流コスト算定統一基準の考え方……37
1.1 物流コスト算定統一基準……37
1.2 物流コスト算定統一基準の考え方……38
1.3 物流コストの分類……39
2. 物流コストの計算方式……40
2.1 支払形態別計算……40
2.2 物流機能別計算……40
2.3 管理目的別計算……41

第 3 章 公表資料による物流コストのつかみ方，比較のしかた

1. 公表資料から物流コストをつかむ……55
2. 有価証券報告書における物流関連データ……56
2.1 物流関連データ……56
2.2 有価証券報告書上の物流費の問題点……57
2.3 有価証券報告書による物流データ利用上の留意点……61
3. 外部情報機関による物流関連データ……63
3.1 日本経済新聞社データバンク局の例……63
3.2 輸送経済新聞社発行「流通設計」の例……63
4. 中小企業の原価指標における物流関連データ……65

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

4.1 中小企業の原価指標における物流関連データの見方……65
4.2 中小企業の業種別物流コスト……67
5. 昭和49～54年化学品製造業5社の物流コスト比較……71
5.1 昭和49～54年製造業の物流費推移……71
5.2 昭和49～54年化学品製造業の物流費推移……71
5.3 昭和49～54年化学品製造業5社の物流費推移……71

第4章 物流担当者のための原価分析知識

1. 原価分析とはなにか……79
1.1 原価分析の目的……79
1.2 原価分析のしくみ……81
2. 原価分析のしかた……81
2.1 変動費の分析のしかた……81
2.2 固定費の分析のしかた……83
2.3 構成差異分析のしかた……86

第5章 物流コスト管理システムはどう組み立てるか

1. 物流コスト算定の目的……87
1.1 物流コスト算定統一基準における目的……87
1.2 A社における物流コスト計算の目的……88
2. 物流コストはなぜわかりにくいか……89
2.1 物流コストが社内の共通言語になっていない……89
2.2 物流自体のもつわかりにくさ……89
2.3 その他の原因……92
3. 物流コスト報告制度の必要条件……92
3.1 わかりやすい報告制度であること……92
3.2 良しあしがわかる報告であること……93
4. 物流コスト管理サイクルと構築手順……93

5. 物流コスト管理システムの基本設計……94
5.1 把握の前提を決める……94
5.2 自社の報告制度と結びつける……96
5.3 物流システムを分析し自社にあったものをつくる……97
6. 物流コストの分析には機能別分類が適している……99
6.1 機能別分類をすすめる理由……99
6.2 荷役コストは包装，保管，輸送にふくめる……101

第 6 章　物流コスト実績把握制度の実践

1. 物流コスト実績把握の基本型……103
2. 設例モデルC工場の現状……105
2.1 B社C工場の企業概況……105
2.2 C工場における物流コスト報告の現状……105
2.3 C工場における物流管理上の問題点……107
3. C工場物流コスト報告の改善ステップ……107
3.1 物流コストを機能別に把握する……107
3.2 物流量とコストを関連づける……107
3.3 人（管理者）とコストを結びつける……110
3.4 物流フローを分析する……112
4. C工場物流コスト報告表の改善……115
4.1 把握の前提……117
4.2 自社の報告制度との結びつき……117
4.3 自社の物流システムに合ったものをつくる……117
4.4 その他の管理ポイント……119
4.5 管理指標のいろいろ……119
4.6 改善のまとめ……121

第 7 章　物流コスト変動予算制度（予算対実績比較）の実践

1. 物流コスト予算，実績比較の基本型……123
2. 物流コスト責任者別変動予算制度について……124
3. 物流コスト責任者別変動予算比較報告表の改善……126
3.1 比例費（変動費）と固定費に分ける……126
3.2 機能・要素欄に変動費は変動要因数量別に，固定費は統制費目別に分ける……126
3.3 所管部門（コスト責任者）別に分ける……128
3.4 計算欄について……128
3.5 数量要因分析……130

第 8 章　物流予算のたて方と業績評価のしかた

1. 物流部門の業績評価……135
1.1 物流費のコストダウンは永遠のテーマ……135
1.2 コストダウンの測定方法……135
2. 物流予算の立て方……136
2.1 予算編成のステップ……136
2.2 予算値（水準）の決め方……136
2.3 物流費用予算算定の一般式……137
2.4 物流予算と業績評価システムの管理サイクル図……138
3. 物流物価の動向と予測の方法……140
3.1 第1次オイルショック以降の物流関係物価の動向……141
3.2 昭和65年までの長期物流関係物価予測……141
3.3 A社における物流関係物価の予測方法……142
4. 物流合理化計画のおりこみ方……143
5. 物流サービスレベルの変化のおりこみ方……144
5.1 物流サービスの種類……144

5.2　サービスコストの評価……145
6.　物流予算資料のつくり方……145
6.1　経営トップに対する物流予算報告書の様式例……145
6.2　物流予算報告書のサブ資料……146
6.3　場所における物流予算算定用資料の様式例……147

第 9 章　物流コスト分析のしかた

1.　物流コスト分析の基本……151
2.　予算比，前年同期比などの分析例……151
3.　多品種事業部の物流コスト分析……154
4.　物流コスト分析と業績評価の総合モデル……155

第10章　物流コスト表マニュアル

1.　はじめに……160
2.　物流コスト管理システムの目的……160
3.　物流コスト管理システム設計のポイント……161
4.　把握の前提……161
4.1　事業部別……161
4.2　品目別……161
4.3　場所別……162
4.4　計算期間……162
5.　自社の報告制度との結びつき……162
5.1　経営情報，財務会計との関連づけ……162
5.2　階層別報告の範囲と内容……163
5.3　情報システムとの関係……163
6.　物流システム（自社物流特性）との関連づけ……163
7.　物流コストの定義と範囲（財務会計との調和）……163

7.1 物流コストの範囲……163
7.2 物流コストの分類……164
7.3 財務会計との調和……165
8. 物流コスト表の構成……166
8.1 様式種類……166
8.2 摘要項目……166
9. 事業別物流コスト表様式……167
9.1 本社作成様式……167
9.2 場所作成様式……167

第11章 各社の物流コスト計算表様式

1. 各企業の物流コスト関係資料……171
2. 本社レベルの物流コスト関係データ……171
2.1 事業部別物流コスト表……171
2.2 事業部単位の物流コスト表……173
2.3 支店別物流コスト表……176
3. 場所レベルの物流コスト関係データ……178
4. 輸送コスト分析表……180

むすび……187
参考文献……189

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com