

論 壇

リストラ時代の物流コストの管理

西澤 脩*

<研究要旨>

バブル経済の崩壊に伴い、産業界はいまダウンサイジングによるリストラが強く求められ、適正規模までの事業規模の縮小による減収増益を図る必要に迫られている。そのために、“原価削減の宝庫”と称される物流に取組み、大幅なコストダウンを断行することが肝要である。財務諸表上の支払物流費は、メーカーでは売上高の2-3%にすぎないが、総物流コストは売上高の9%にも達しているので、売上高純利益率2%の会社では物流コストを10%削減すると、年商を45%増加させたのと同じ利益効果があげられる。このような物流コスト削減の乗数効果を達成するには、物流会計を導入し実践することがその前提となる。その一環として、筆者等は、1992年に通商産業省で『物流コスト算定・活用マニュアル』を制定し、物流商品有料化運動に着手した。このため、イレギュラー物流を要請した原因者には、当マニュアルに基づいて計算した物流コスト増加額を転嫁することによって、価格メカニズムを通じ物流の社会的適正化を実現することが急務となる。

なお、本稿は、1993年11月5日に九州産業大学で開催された日本管理会計学会第3回全国大会において行った「記念講演」の内容を草稿したものである。

<キーワード>

物流、ロジスティクス、リストラ、物流コスト、物流会計

1993年11月 受付

* 早稲田大学教授（商学部）

1. ダウンサイジングによる物流リストラ

(1) ダウンサイジングによるリストラクチュアリング

1993年7月27日に閣議で了承された『平成5年度年次経済報告』（経済白書）は、2つの大きな特質を有していた。その1つは、「……'89年5月まで金融緩和政策を継続した。このような政策運営が……バブル発生の一つの素地となったことは否定できない」として[経済企画庁,1993,201頁]、'80年代後半の財政金融政策の失敗がバブル発生の原因になったと政府の経済政策の失敗を自ら公式に認めたことである。これは、1947年に第1回年次経済報告が行われて以来、初めての自己批判といえる。第2の特質は、第4章で「豊かさに向けた経済のリストラクチュアリング」と題し、初めてリストラ問題を正面からとりあげたことである。

そのうち企業のリストラについては、第2節「リストラクチュアリングを進める企業」で、大要、次のように3つの視点から、企業のリストラが促進されていることを公式に報告した[経済企画庁,1993年,324頁]。

- ① 短期的視点から進められている緊急避難的な経費の削減……設備投資の圧縮、販売管理費の削減
- ② 長期的視点から進められている生産体制の見直し……消費者需要に即した無駄のない製品開発、多品種小量生産体制の見直し、本業回帰への動き、雇用面の新しい動き
- ③ 国際的な視点をも考慮して進められている経営姿勢の見直し……シェア争い・横並び型経営から個性発揮型経営への移行

これらの焦点は、固定費の削減にあり、その具体策として、設備投資の圧縮による減価償却費の削減、広告宣伝費・交際費等販売管理費の削減、人件費の削減をあげている。このうち広告宣伝費、交際費及び交通費は3Kと呼ばれ、その削減が強化されてきたが、3Kとしては「冗費の3K」と「投資の3K」を識別すべきである。ここに冗費の3Kとは、交際費、交通費及び献金のことであり、投資の3Kとは研究開発費、広告宣伝費及び教育訓練費のことである。冗費の3Kは断固節減することが必要であるが、投資の3Kはむしろ積極的に投資し将来の成長を支えるべきである。この点からは、広告宣伝費や教育訓練費は、これまで不況期には冗費の3Kとして一方的切り詰めが図られてきたが、むしろ維持ないし増加し販売促進に努めることが推奨される。

上述したリストラとは果たして、何か。そもそも、リストラとは、restructuringのことで、語源的にはre（再）+structure（事業構造）+ing（構築）、つまり「事業構造の再構築」のことに外ならない。かかる事業構造再構築の手段として、近年、sizingがとりあげられてきた。sizingとは、size（事業規模）+ing（増減）、つまり事業規模の増減のこ

とで、アップサイジング（up-sizing）とダウンサイジング（down-sizing）の2つがある。バブル経済当時は、アップサイジング（事業規模の拡大）によるリストラとして、M&A（合併・買収）、新製品開発、新領域への進出等が奨励されてきた。ところがバブル経済崩壊後は、ダウンサイジング（事業規模の縮小）によるリストラとして、人員整理、赤字部門の閉鎖、冗費3Kの削減等が強行されつつある。

しかし、ダウンサイジングとは、適正規模までの縮小のことで、適正規模を超える規模の縮小は、会社の整理又は更生にすぎない。ダウンサイジングによるリストラの名の許に、事業の失敗を整理・更生させようとする風潮は厳に慎むべきである。要するに、バブル経済によって水膨れした事業規模を適正規模まで縮小することが、ダウンサイジングによるリストラであって、事業失敗による人員整理や事業場閉鎖は、会社整理又は会社更生に外ならない。過食による太りすぎは標準体重までダイエットすべきであるが、標準体重を割ってまで減量し栄養失調に陥いることは、避けねばならない。

(2) 物流リストラクチャリングによる減収増益

バブル経済時代は、増収増益が企業目標とされ、地価と株価の急増によって労せずそれが実現されてきた。しかし、バブル経済崩壊後は、減収増益が企業課題とされ、その難問を解決することが企業存続の生命線とされるに至った。減収減益が続けば企業倒産に追い込まれるので、深刻な不況によって減収しても、なお利益を確保することが至上命令となる。松下電器産業では、これを“ゼロ成長経営”と呼称し、谷井昭雄社長は、1993年9月19日、本社講堂に経営幹部約200人を集め、「販売の伸び率がゼロでも、利益をきっちり確保できる、強い経営体質を確立せよ」と訓示し、「経営革新プラン」の策定を指示した〔週刊現代,1993,190頁〕。

減収増益目標を実現するには、売上高の減収以上に原価削減を図ることが不可欠である。ところが、投資の3Kは前述のように支出を維持すべきであり、また製造原価の削減は自動化、省力化が進んだ現在多くを期待できないが、物流コストは企業努力によって大幅に削減することができる。このため、物流は“コストダウンの宝庫”と称され〔西澤,1973,第4章〕,そこに“第三の利潤源”が探求されてきた〔西澤,1970〕。コストダウンの宝庫説ないし第三利潤説が提唱されて既に久しいが、リストラ時代を迎え、再びその重要説が見直されつつある。いま、日経三誌（『日本経済新聞』、『日経流通新聞』及び『日経産業新聞』）から物流コスト削減の成功例を抽出し、一瞥してみれば、以下のとおりである〔日経ロジスティクス, 1993,2-9月号〕。

・弘前精機……首都圏の工場から輸送していた部品を弘前で生産し、物流コストを95%

削減

- ・新日鉄・川鉄……内航船運行をコンピュータで一元管理し、同運航費を新日鉄では年間20億円、川鉄では12億円削減
- ・不二製油……大阪から全国配送していた油脂加工品を関東で生産し、売上高対物流コスト率を8%から1%に引下げ
- ・ファミリーマート……共同配送の推進等でトラックの1日の店着台数を半減し、物流コストを3割削減
- ・オーネット……ダンプカーによる残土の陸上輸送を海上輸送に変更し、高速道路使用料の軽減等で輸送費を15%削減
- ・大阪ガス……物流VANで発注から納入までを2ヵ月から5-14日に短縮し、月間在庫を5年後には6割減らし25億円に
- ・日本IBM……全国20ヵ所の倉庫を半減し、直送比率を1割から5割に引上げ、95年末までに年間200億円の物流コストを3割削減
- ・富士通……物流コストは前期600億円（売上高比3%）をファナック等を参考に、2年間で17%減の500億円まで削減

2. 物流コストの実態と当該削減の乗数効果理論

(1) わが国上場会社の支払物流費の実態

物流コストは原価削減の宝庫と称しても、物流コストの総額が僅少のものであれば、その削減が企業利益に及ぼす影響は微少にすぎない。果たして物流コストの実態は、どうか。上場会社においては、『証券取引法』第5条により『有価証券報告書』を大蔵大臣に提出しなければならないが、そのうち財務諸表の用語・様式及び作成方法については、『財務諸表規則』に基づいて作成することが強制されている。当該規則によれば、損益計算書は、売上高から売上原価を控除して売上総利益を求め、これから販売費及び一般管理費を差引いて営業利益を算出することが義務づけられている〔財務諸表規則,1963,第83条及び第89条〕。この場合、売上原価である製造原価は、材料費、労務費及び経費に分類すると共に、販売費及び一般管理費は、例えば次のように分類し表示することが求められる〔財務諸表規則取扱要領,1963,第167及び第176〕。

- ・販売手数料、荷造費、運搬費、広告宣伝費、見本費、納入試験費
- ・販売及び一般管理業務に従事する役員、従業員の給料、賃金、手当、賞与、福利厚生費
- ・販売及び一般管理部門関係の交際費、旅費、交通費、通信費、光熱費及び消耗品費、租税公課、減価償却費、修繕費、保険料及び不動産賃借料

従って、製造原価中の経費並びに販売費及び一般管理費の中から荷造費、運搬費、保管費等を集計すると、支払物流費の総額を知ることができる。『日経ロジスティクス』誌は、毎年、上場会社の支払物流費をコンピュータで処理した結果を発表している。同誌の1993年9月号によると、「'93年、主要荷主企業2,015社の支払物流費の総額は、6兆6,057億円。前年に比べ1.4%、約1,500億円減少した。しかし、売上高がそれ以上減少したため、対売上高比率は逆に増加。前年に比べ比率が増えた企業が55%と過半数を占めている。」[日経ロジスティクス, 1993, 149頁]。同誌による1社毎の支払物流費の年額は、例えば次のとおりである（括弧は売上高比率）。

① 自動車業界

- ・日産自動車…… 176,892百万円（4.54%）
- ・トヨタ自動車… 173,924百万円（1.95%）
- ・本田技研工業… 109,249百万円（4.05%）

② 鉄鋼業界

- ・NKK…………… 83,028百万円（6.58%）
- ・住友金属工業… 80,079百万円（6.95%）

③ セメント業界

- ・日本セメント… 44,812百万円（21.24%）
- ・住友セメント… 34,397百万円（24.07%）

④ 家電業界

- ・東芝…………… 76,280百万円（2.42%）
- ・日立製作所…… 70,758百万円（1.86%）

なお、売上高対支払物流費率は、次のとおりである（括弧内は支払物流費の年額）。

- ・住友セメント… 24.07%（34,397百万円）
- ・日本セメント… 21.24%（44,812百万円）
- ・王子製紙……… 16.40%（73,778百万円）
- ・第一セメント… 16.39%（3,094百万円）
- ・熊沢製油産業… 13.98%（700百万円）
- ・大阪セメント… 13.70%（9,348百万円）
- ・小野田セメント・13.62%（31,860百万円）

上記は物流コストのトップ企業を例示したもので、全上場会社からみれば全くの例外にすぎない。すなわち、上場会社2,015社の平均支払物流費は、売上高の1.55%というのが実情である。ところがこれらの物流コストは、支払物流費の呼称からも知られるように、

荷主会社が社外の物流事業者（トラック会社又は倉庫会社等）に現金で支払った金額だけで、自家物流費（自家輸送費及び自家保管費等）や物流管理費（本社及び現物の物流部門費）は、支払物流費以外の各費目（給料、賃金、手当、賞与、福利厚生費、交際費、旅費、交通費、通信費、光熱費、消耗品費、租税公課、減価償却費、修繕費、保険料及び不動産賃借料等）に混入している。

敢えて比喩するならば、支払物流費はいわば氷山の一角であり、圧倒的多くの物流コストは、海の中に潜っている。このような考え方が“物流冰山説”である。海上に出た部分だけが氷山の全貌と侮って接近すれば、タイタニック事件の悲劇を繰り返すことになる。物流においても、支払物流費を物流コストの全貌と侮って、物流コストの管理を放置すれば、物流倒産の危険が生ずる。冰山であれば、水中レーダーによって海中部分を深知することができる。物流会計では、このような水中レーダーに相当するものが物流原価計算に外ならない。

(2) 物流又はロジスティクスの原価計算

物流原価計算が対象とする物流又はロジスティクスとは一体何か。米国ロジスティクス管理協議会(Council of Logistics Management : CLM)の前身である米国物流管理協議会(National Council of Physical Distribution Management : NCPDM)が下した物流の定義と、1976年にCLMに改組した際のロジスティクスの定義を比較してみると、次のとおりである〔西澤, 1992, 1-2頁〕。

- ① 物流(physical distribution : PD)とは、「原材料、半製品及び完成品の原産地から消費地までの能率的な移動を計画し、実施し、統制する目的で、2つ又は3つ以上の活動を統合すること」である。
- ② ロジスティクス(logistics)とは、「顧客のニーズを満たすために原材料、半製品及びそれらに関連する情報の原産地から消費地までの能率的・効率的な移動及び保管を計画し、実施し、統制する過程」をいう。

物流もロジスティクスも、次の諸点では対象を同じくしている。

- a 完成品のほか、原材料や半製品（in-processは仕掛品と訳されることが多いが、これは誤訳である）も対象にする。
- b 原産地から消費地まで、換言すれば販売物流のほか調達物流まで包括する（物流を販売物流に限定し、調達物流まで包括したものをロジスティクスと称する人もいるが、これは不適切である）。
- c 実行と管理の2過程を含み、管理(management)は、計画(planning)と統制(control)

から構成されている。

しかし、ロジスティクスは、次の諸点で物流と特質を異にしている。

- a 顧客のニーズを満たすために行われ、顧客志向が重視されている。
- b 原材料、半製品、完成品のほか、それらに関連する情報(information)を対象とし、情報管理が新たに取り入れられた。
- c 移動(flow)だけでなく保管(stock)も含み、能率(efficient)だけでなく、特に費用効率(cost-effective)を重視する。

このように、ロジスティクスのロジスティクスたるゆえんは効率化の重視にある。物流の効率化を図ることが「物流のロジスティクス化」にほかならない。このことを忘れ、ロジスティクスというカタカナの新語にとびつき、折角の物流を捨て去り、新たにロジスティクスに走ろうとする傾向は深く反省する必要がある。

このような物流又はロジスティクス（以下、物流と略称）を対象にした原価計算が物流原価計算である。対象とする物流領域を基準にすると、調達物流費計算、社内物流費計算、販売物流費計算、その他（返品物流費計算、回収物流費計算、廃棄物流費計算等）に分類し、また物流機能別には、包装費計算、荷役費計算、輸送費計算、保管費計算、その他（流通加工費計算、情報流通費計算、物流管理費計算等）に再分類することができる。

物流原価計算に関しては、筆者は拙著『物流原価計算』を初め〔西澤，1977〕，多数の著書・論文を発表してきたが，社会的に承認された物流原価計算基準を制定する必要に迫られ，既に次のような公的基準を策定し公表してきた。

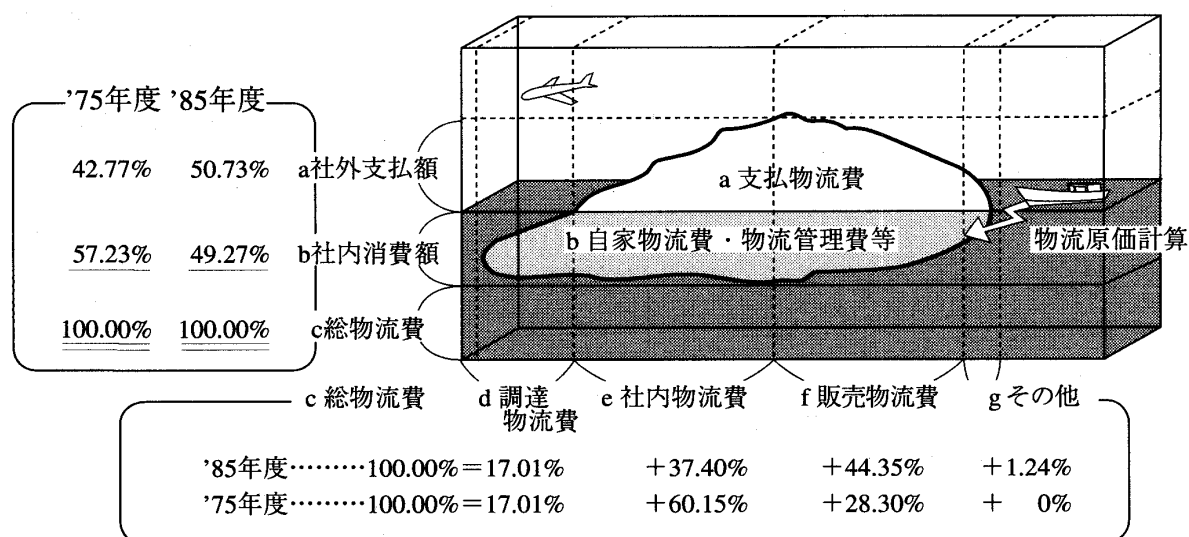
- ・ 中小企業庁『物流コスト算定マニュアル』1975年
- ・ 運輸省『物流コスト算定統一基準』1976年
- ・ 通商産業省『物流コスト算定・活用マニュアル』1992年
- ・ 中小企業庁『わかりやすい物流コスト算定マニュアル』1993年

(3) 物流コスト削減の乗数効果理論

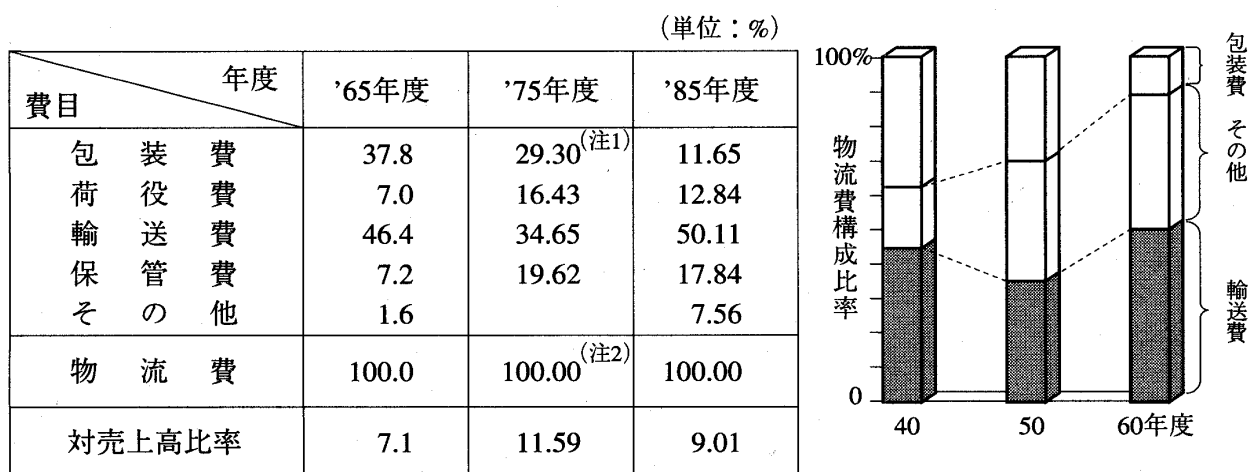
これらの基準に基づいて，筆者等は，通商産業省の後援により，10年毎に主要主荷企業の物流コストの実態調査を実施してきた。その結果は，次のとおりである。

- ・ 通商産業省 1965 年度調査……売上高の 7.1% [機械振興協会，1966]
- ・ 通商産業省 1975 年度調査……売上高の 11.59% [日本物流管理協議会，1976]
- ・ 通商産業省 1985 年度調査……売上高の 9.01% [日本物流管理協議会，1987]
- ・ 通商産業省 1993 年度調査……売上高の 8.35% [日本ロジスティクスシステム協会，1994]

第1図 1985年の“新物流冰山”



第2図 機能別の物流費の構成



(注1) ビールの再使用包装資材費を含む。

(注2) 業種別構成比率の単純平均

これらの調査結果を図示したのが第1図及び第2図である〔西澤，1988,41頁〕。1985年度調査の場合では，第2図のように物流コストは売上高の9.01%がかかっており，そのうち輸送費が50.11%と約半分を占め，包装費，荷役費，保管費，その他は合わせて，49.89%に及んでいる事実が知られる。他方，第1図のようにこれらの物流コストのうち支払物流費は，50.73%に対し社内物流費及び物流管理費等は49.27%と約半分に達している。物流領域別には，調達物流費は17.01%，社内物流費は37.40%，販売物流費は44.35%，その他は1.24%である。

それ故，年商100億円のメーカーでは，平均すると物流コストは9億円（100億円×9.01%）がかかっていると考えられるので，その1割を削減すると，9,000万円（9億円×10%）の純利益が増加する。売上高対純利益率2%の会社では，年商を45億円（9,000万円÷2%），つまり年商5割弱（45億円÷100億円＝45%）増加させたのと，同じ利益効果があげられる。

このような成果を「物流コスト削減の乗数効果理論」と称する。物流には，物流コスト削減の乗数効果が存するから，バブル崩壊によって売上高が減少しても，物流コストを削減すると，大幅に売上高を増大させたのと同じ効果が生じ，減収増益の成果をあげることができる。これまでは，販売促進による売上増大によってのみ利益を増加しようとしてきたが，物流コストの削減によっても，販売促進以上の利益増大を図ることができる。物流コストの削減が，リストラの先兵とされ，減収増益の秘策とされるのは，このためである。

3. 物流商品有料化による物流の社会的適正化

(1) 価格メカニズムによる市場原理の活用

しかし現実には，どうか。「日本経済新聞」の『経済教室』欄でも指摘したように，わが国経済は近年，物流時代に突入し，企業の物流が産業界や国民生活に重大な影響を及ぼすようになった。特に，消費者ニーズの多様化・個性化に伴い，生産や消費だけでなく両者を連結する物流も，多品種・小量・多頻度化の傾向が顕著である。最近ではジャストインタイム（just-in-time：JIT）輸送も一般化し，指定された時間に多品種の商品を小量ずつ配送することが要請されるようになっている。加えて1日の配送回数も増加し，中には1日4回配送を求めるコンビニエンスストアさえある。

その結果，納入企業は物流コストの高騰により利益が圧迫され，運べば運ぶほど赤字が増える企業さえ見受けられる。他方，トラック輸送の増大により，交通渋滞や環境汚染が

激しくなり、国民生活が脅かされつつある。

果たして、JIT物流に代表される多品種・小量・多頻度物流は、是か否か—真剣な議論が各方面で繰り返されている。しかし、独占禁止法違反とか、追加運賃・料金の徴収とか、適正配送回数の遵守という一方的な抑制手段を講ずることは、一種の規制であり、規制緩和(deregulation)の大勢に逆行するものと言わねばならない。JIT物流にも、顧客サービスの向上や販売促進ないし在庫の削減という大きな利点があり、「川上から川下」への伝統的物流を「川下から川上」に逆流させ、消費者ニーズに一層応える社会的効果があり、消費者経済の観点からはむしろ奨励すべきでさえある。

このような両者の矛盾を解決するには、価格メカニズムを通じて、市場原理により物流の社会的適正化を実現すべきである。これが資本主義経済の鉄則であると言える。このような観点から、通商産業省産業構造審議会も、「価格メカニズムが働く基盤を整備する」ことを物流適正化の方策として提言した〔通商産業省、1991,(3),②〕。

そのためには、物流も立派な商品であり、商品である以上は、原価を基に価格を決める慣行を打ち立てるべきである。物流サービス水準が引き上げられれば、物流コストが増加するので、それを物流商品の値上げに反映させることは、当然である。かくして物流サービス水準の引き上げによる物流コストの増加が、それを要求した原因者に負担させられれば、その結果原因者は採算悪化を回避するため不当・過大な物流サービスの要求を自粛するようになる。かくして物流が適正化し、物流環境の悪化や外部不経済も緩和することができる。ここに価格メカニズムによる物流適正化が実現することになる。

(2) 『物流コスト算定・活用マニュアル』の制定

通商産業省が1991年に実施した実態調査によると〔通商産業省、1991,11,④〕、次の各場合に必要とされる簡易かつ共用の物流コスト計算法の開発について産業界から強い要望が寄せられた。

- ① 基本的な定時定ルート輸送以外の輸送要求により輸送頻度が増大した場合
- ② 発注者の事情により緊急輸送が行われた場合
- ③ 発注者の事情により定時定ルート輸送とは異なる納品時間が指定された場合
- ④ 標準取引単位以下の輸送の場合

このため、産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会から答申された『物流効率化対策の総合的推進について』では、次の対策が行政に求められた〔通商産業省物流問題小委員会、1991,4,(2),①,ロ〕。

「物流コストの明確化を前提として、簡易かつ各事業者が共通に利用可能なモデル物流

コスト算定方式を開発するとともに、その普及活動を行う等により、その導入を促進することが必要である。」

このため同委員会の中に、筆者を座長とする物流コスト算定方式検討分料会が設置され、検討の結果が、『物流コスト算定・活用マニュアル』として答申し出版された〔通産省，1992〕。これを解説したのが、拙著『物流コスト・マニュアル』である〔西澤，1992〕。

ここでは、「簡易」の意義を簡単又は単純と解せず、具体的、即応的、実践的と解したうえ、論文形式によらずマニュアル形式を採用し、多数のモデルを創案した。モデルとしては、一般モデルのほか実務モデルとして基本モデルと簡易モデルを作成した。一般モデルは、物流コスト算定の考え方を理論的に解説したものであるが、実務モデルは、一般モデルを実践化するための具体的な計算方式を示したものである。簡易性を重視するため、計算諸表を中心にその計算手段を符号で表わす等の方式をとった。

かかる工夫により、学問的な理解は不十分でも、当該手順を追うことにより必要な物流コストの算出が可能となる。予めソフトウェアを制作しておけば、所要のデータを投入するだけで必要情報を産出することもできる。いま、輸送条件別輸送費計算の基本モデルとそれを支える標準自家輸送費単価計算の実務モデルを1図に要約・図示して見ると、第3図及び第4図のとおりである〔西澤，1992,10-13頁〕。

通商産業省は、『物流コスト算定・活用マニュアル』を制定すると同時に、『物流合理化ガイドライン』を発表し、19業種について次の事項を実施させることとなった〔通商産業省物流問題小委員会，1992,1-1,3,①〕。

「物流コストを的確に把握すると共に、調達頻度、調達ロット等につき標準となる取引形態を明らかにし、イレギュラー発注の割増料金化等物流コストの負担関係（原因者負担）を書面で明らかにすること。」

『物流コスト算定・活用マニュアル』及び『物流合理化ガイドライン』によって、価格メカニズムによる物流の社会的適正化が早期に実現することを期待して止まない。

第3図 輸送条件別輸送費計算の基本実務モデル

前提

自家輸送費については、「簡易モデル」とするため、物流量を輸送時間、輸送トンキロおよび貨物容積の3種に限定する。なお、輸送トンキロには空車走行キロを含め、また、輸送時間には、荷役時間も含まれるものとする。また、貨物容積の計算に当たっては、標準パレット積載量を1単位として計算し、標準パレット積載量に満たない容積の貨物は1単位とみなして、実際貨物容積（実際換算容積単位と称する）を計算する。

標準輸送

地域間輸送においては、当該企業の標準的な保有車種を使用し、標準的な積載効率で、かつ標準的な運用計画に従って輸送する場合について、具体的な車種、積載率、運行回数、運行時間、運行トンキロ等をあらかじめ設定する。
地域内運送においては、所定の配送エリアにおいて標準的な配送頻度、標準的な積載効率で、かつ標準的な配送経路で輸送する場合について、具体的な車種、積載率、運行回数、運行時間、運行トンキロ等をあらかじめ設定する。

口別計算

1台の貨物がトラック満載で輸送されるときは、トラック1台の実際輸送費をもって1口の輸送費とする。これに対し、数口の貨物がトラックに混載されるときは、トラック1台の実際輸送費を輸送時間と輸送トンキロの積数の構成比で按分して計算する。

第4図

輸送条件別実際物流費計算表

分類	No.	項目	計算	単位	物量・金額
実	①	標準変動人件費単価		円	××円
	②	実際輸送時間		時間	××時間
	③	実際変動人件費	①×②	円	××円
自	④	標準変動車両費単価		円	××円
	⑤	実際輸送トンキロ		トンキロ	××トンキロ
	⑥	実際変動車両費	④×⑤	円	××円
家	⑦	標準固定輸送費単価		円	××円
	⑧	実際換算容積単位		単位	××単位
	⑨	実際固定輸送費	⑦×⑧	円	××円
輸	⑩	輸送トンキロ増加率		%	××%
	⑪	多頻度輸送割増料	⑩×⑨	円	××円
	⑫	輸送時間増加率		%	××%
送	⑬	緊急輸送割増料	⑫×⑨	円	××円
	⑭	特別時間指定輸送割増料	⑬×⑨	円	××円
	⑮	容積単位増加率	(③×⑥)×⑮	%	××%
費	⑯	小ロット輸送割増料		円	××円
	⑰	輸送割増料小計	⑩×⑨+⑪+⑫+⑬+⑭+⑮	円	××円
	⑱	自家輸送費小計	③+⑥+⑱	円	××円

口別損益計算書

No.	科目	計算	口別			合計
			A	B	C	
1	売上高		××	××	××	××
2	売上原価		××	××	××	××
3	売上総利益	1-2	××	××	××	××
4	輸送費		××	××	××	××
5	その他物流費	3-4-5	××	××	××	××
6	物流差益		××	××	××	××
7	販売費		××	××	××	××
8	一般管理費		××	××	××	××
9	営業利益		××	××	××	××

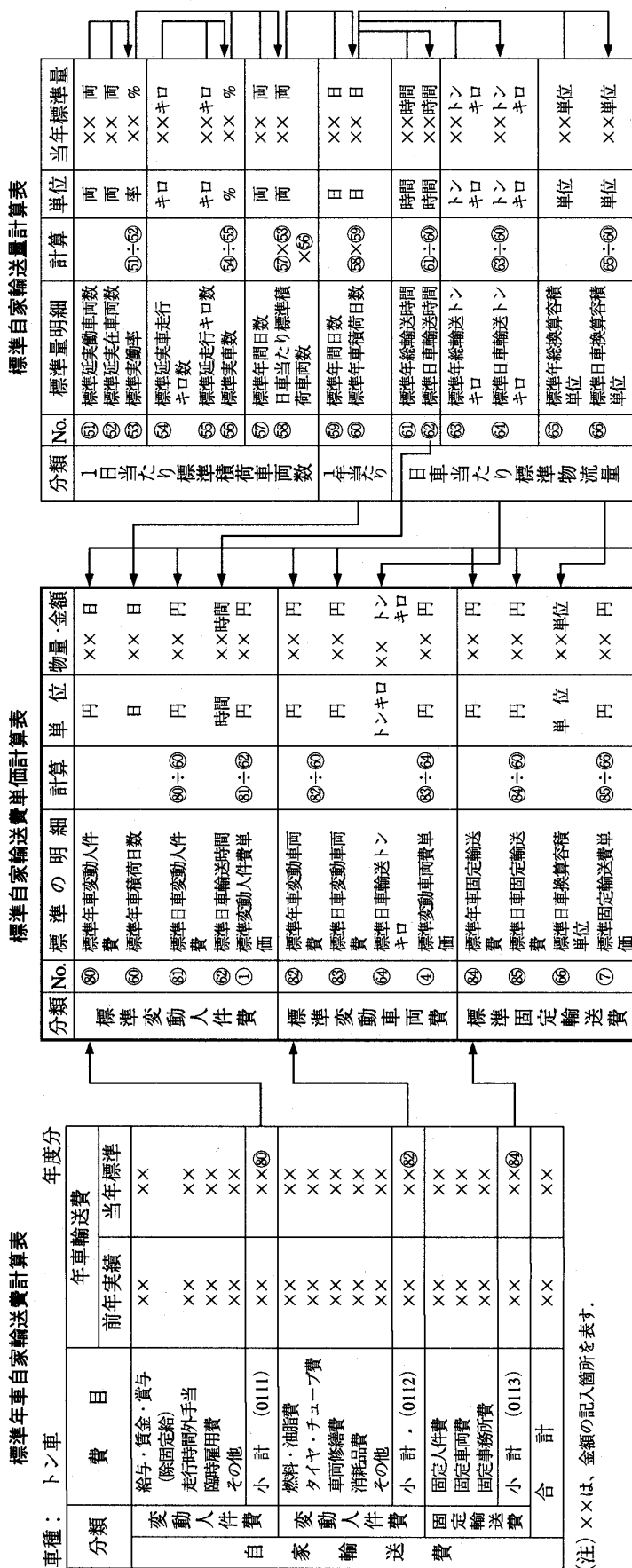
(注) ××は金額の記入箇所を示す。

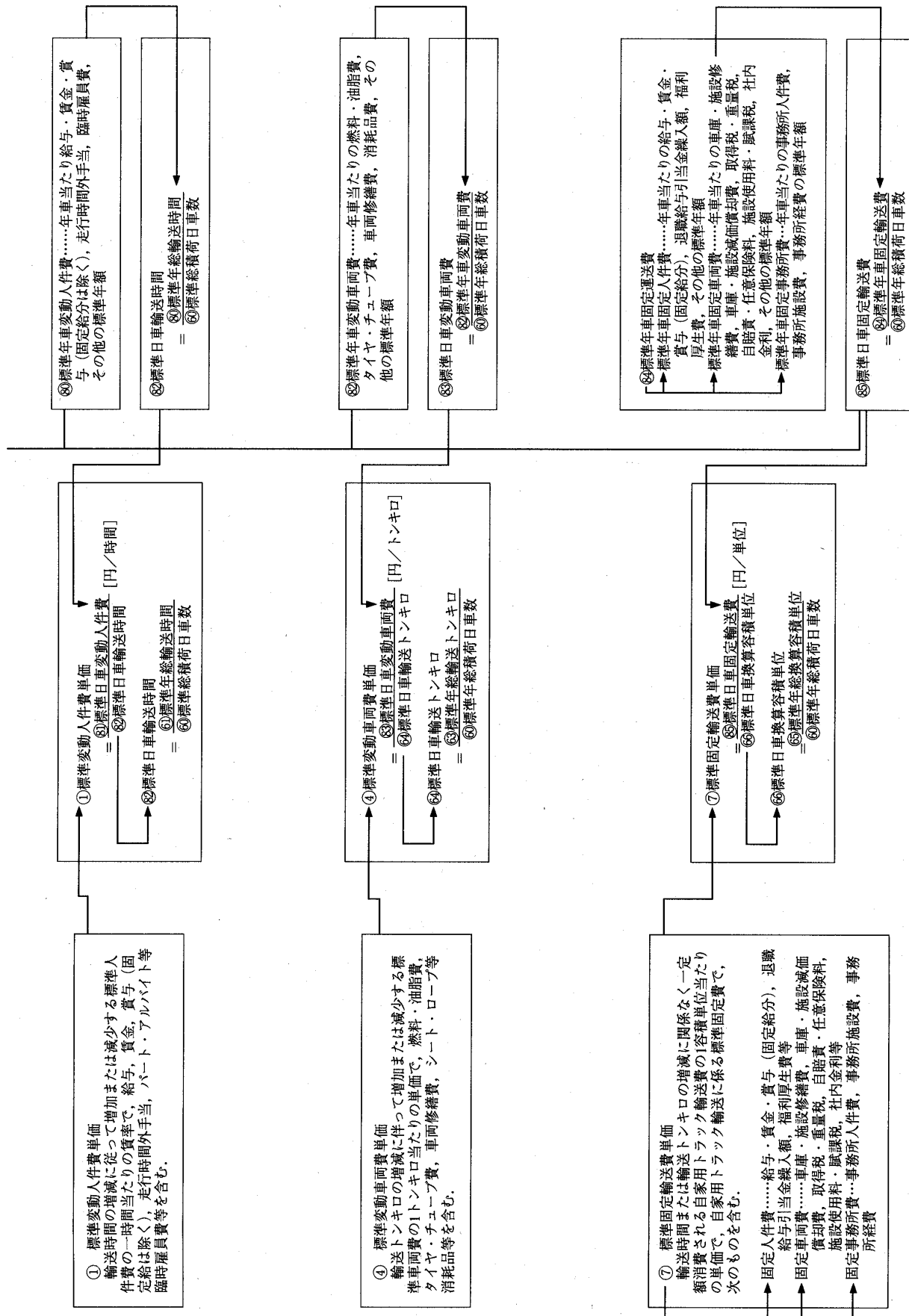
口別代金計算書

No.	項目	計算	摘要	内訳	合計
1	販売数量		品名	××個	
2	販売単価		裸単価	××円	
3	商品売価	1×2			××円



第4図 標準自家輸送費単価計算の実務モデル





<引用文献>

- [1] 財団法人機械振興協会経済研究所『物的流通の現状と問題点』1966年5月
- [2] 経済企画庁『平成5年 経済白書』大蔵省印刷局, 1993年
- [3] 『週刊現代』講談社, 1992年10月31日号「谷井昭雄社長が提唱した“ゼロ成長”経営の衝撃」
- [4] 通商産業省産業政策局流通産業課『物流コスト算定・活用マニュアル』財団法人通商産業調査会, 1992年8月
- [5] 通商産業省資料『業種別アンケートに基づく物流の現状と問題点』1991年8月
- [6] 通商産業省物流問題小委員会『物流効率化対策の総合的推進について』通商産業省, 1991年12月
- [7] 通商産業省物流問題小委員会『物流合理化ガイドラインの策定』通商産業省, 1992年6月
- [8] 『財務諸表等の用語, 様式及び作成方法に関する規則』1963年, 大蔵省令第59号
- [9] 『財務諸表等の用語, 様式及び作成方法に関する規則取扱要領』1992年, 蔵証第1004号
- [10] 西澤脩稿「確定申告書方式を採用した『物流コスト算定・活用マニュアル』」社団法人日本ロジスティクスシステム協会, “Logistics Systems,” 1992年11・12月号
- [11] 西澤脩著『物流原価計算』中央経済社, 1977年
- [12] 西澤脩著『物流コスト・マニュアル』中央経済社, 1992年8月
- [13] 西澤脩稿「物流の効率化—条件ごとに価格決定を」『日本経済新聞』朝刊1992年10月3日, 24面, 『経済教室』欄掲載
- [14] 西澤脩著『物流費会計入門』税務経理協会, 1992年11月
- [15] 西澤脩著『流通コストに挑む』日本実業出版, 1973年6月
- [16] 西澤脩著『流通費—知られざる“第三の利潤源”』光文社, 1970年
- [17] 『日経ロジスティクス』「ニュースパック」日経BP社, 1993年2月号—9月号
- [18] 『日経ロジスティクス』「'93年2015社支払い物流費」日経BP社, 1993年9月号
- [19] 通商産業省要請調査『業種別物流費実態調査報告書(昭和60年度)』日本物流管理協議会, 1987年3月
- [20] 通商産業省委託調査『品目別物流費実態調査報告書(昭和50年度)』日本物流管理協議会, 1976年3月
- [21] 通商産業省要請調査『業種別物流コスト実態調査報告書(1993年度)』日本ロジスティクスシステム協会, 1994年3月

Physical Distribution Cost Management in the Restructuring Age

Osamu Nisizawa*

Abstract

In due to the collapse of the so-called Bubble Economy, the Japanese industry world is being strongly forced into Restructurization by Downsizing. In order to achieve this objective, it cannot but realize that the Decrease in Sales and Increase in Profit is brought by downsizing to proper business scales. Therefore, it is important for most corporations to challenge Physical Distribution (: PD) called as "the Treasury of Cost Reduction."

According to financial statements from manufacturing companies, Paid PD Costs are only 2-3 % of annual sales. However, Total PD Costs reach up to 9% of annual sales. If Total PD Costs are cut down by 10% in the corporations which the ratio of net profit to annual sales is 2%, that will equal to an increase of 45% in net profit. These Multiplier Effects may only be achieved under the precondition that PD cost accounting is introduced and practiced in the corporations.

We published "the Accounting and Application Manual on PD Costs" from MITI in 1992, and have since propagated "the Campaign on Charging *PD Merchandise*." And then the party which required irregular PD activities, is charged back with the increased PD costs calculated on the base of the Manual. To realize Social Fairness of PD Activities through such Price Mechanism is urgently needed in the PD world.

Keywords

Physical Distribution, Logistics, Restructuring, Physical Distribution Costs, Physical Distribution Accounting

Submitted November 1993

* Professor of Accounting, School of Commerce, Waseda University