

8 輸送コストが大きな負担になっている

Q. 輸送コストが大きな負担になっている。輸送コストの削減方法を教えてほしい。

要旨 輸送コストの管理は、必ずしも精緻には行われていません。工場内のモノの運搬や保管、荷役などにかかるコストは、ほとんどが生産工程のどこかに含まれ、把握できていません。

輸送コストには、輸送機能別に輸送費、保管費、梱包費、その他物流費等があります。また、対象となる物流領域は、調達物流、工場内物流、製品物流に分けられます。

以下では、輸送コストの内訳、輸送コストの主要な問題点と改善のポイントを解説します。

解説

1. 輸送コストの内訳

	調達物流	工場内物流	製品物流
コストの費目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達輸送費（仕入先負担、自社負担） ・ 調達品保管費（外部倉庫、自社倉庫） ・ 調達品荷役費（搬入荷役） ・ 包装費、梱包費 ・ 間接費（受発注コスト、納期調整コスト等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 場内搬送費（場内業者費用、自社社員費用） ・ 構内保管費 ・ 構内荷役費（配膳、部品供給、仕掛品運搬等） ・ 包装費、梱包費 ・ 間接費 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 荷役費（工場から搬入、出荷荷役） ・ 保管費（外部倉庫、自社倉庫） ・ 流通加工費 ・ 輸配送費（自社車輛、庸車車輛） ・ 包装費、梱包費 ・ 間接費（受発注、配車車輛手配等）
望ましいコスト管理レベル	・ 仕入先別調達品郡別（調達指示単位）把握	・ 工程別輸送機能別製造ロット別把握	・ 輸送機能別製品（群）別顧客（向け先）別把握

2. 輸送コストの主要な問題点

- ①輸送機能別コストが明確に把握されていないため、コスト増減の原因が掴み難く、コスト改善が進まない。
- ②製品別、サービス別、顧客別などの単位での輸送コスト、収支が明らかになっていない場合が多く、何にどのくらい輸送コストが掛かっているかが分からない。
- ③コスト管理情報が収集、共有化されるタイミングが実務とマッチしておらず、輸送コストをマネジメントできない。
- ④製造原価計算における標準原価の概念が、輸送コストに関しては存在しない場合が多く、適切な輸送コストを設定できない。

輸送コスト改善のポイント ～物流人材の育て方～

<ご提案のポイント>

- ・輸送コストの主要な問題点に対応した改善を進めていきます。
- ・プロジェクト型による人材育成を通して輸送コストの削減に取り組みます。

1. 輸送コスト改善のポイント

①輸送機能別コストの可視化

混沌状態→準備状態→標準化状態→自律状態→最適状態の5段階に合わせてステップアップさせていきます。まずは、総て現場の裁量に委ねられている状態から脱却するために、可視化への挑戦マインドを醸成し、現場ルールの明文化と見直しを通して支持の仕組みの改善をします。指示やルールはあるが抜けが多く、担当者やモノの置かれ方で結果が大きく異なる状態から標準化状態へは、現実的な指示か非現実的な指示かを見極め、改善、ルール変更を柔軟性をもって実行します。

モノの流れは計画され、指示され、指示通りに実行されている状態から自律状態へは、非管理状態を発見できる仕組みづくりと改善能力の強化を行います。

モノの流れが指標化され、その予測値と実績値の差が一定範囲内にある状態（管理状態）から最適状態へは、計画技術を高め続ける能力の獲得と柔軟な計画を行います。

②製品別、サービス別、顧客別コストの可視化

必要なデータを整備し、適切な配布基準（コストドライバー）を設定し、データを取得していきます。

③コスト把握のタイミング適正化

経営、現場管理の意思決定に役立つ程度の頻度で、しっかりと把握できる仕組みを構築します。

④「物流標準原価」の設定と運用

会社方針から求められる輸送コスト削減目標を基に達成すべき労務生産性、達成すべき車両効率などを算出し、標準的な物流原価（荷役、保管、輸配送）を設定します。また、物流業務のロス構造を明確にし、改善目標を明確にしたうえで標準原価を設定します。

2. 実行のための方策

輸送コスト削減の提案力は、生産現場や商いをどれだけ熟知しているかに尽きます。知らず知らずのうちに前提条件と思い込んでいる輸送条件を変えられるかどうかで大きな成果が得られるかが決まります。輸送コストは「単価×処理量」です。コスト削減に向け、プロジェクト型による人材育成を通して輸送効率化を推進します。