

『流通設計 21』連載原稿
「現場改善の処方箋」第4回

<タイトル> 原価の把握で戦略性のある見積もりを

見積もりの価格を算出する際、原価を把握している企業は意外と少ない。ほとんどは経験や過去の実績を基にしている。しかし、成り行きでの赤字と、採算がとれないことを予想した上での赤字では意味合いが違ってくる。原価を把握すれば戦略が立てやすく、予想もつきやすくなる。

<本文>

同じ赤字でも原価把握の有無で差がつく

今回は特定の企業事例ではなく、物流事業者または自家配送部門を持つ企業全般についてお話ししたい。

私は仕事柄、多くの企業を訪問しているが、運送や物流部門の原価を把握していないところが多いことに驚かされる。物流事業者を例にとると、荷主に見積もりを提出する際、過去の実績や経験を基に価格設定をされているケースが多い。ほとんどが原価を価格に反映できていないようである。原価の積み上げによる価格設定では競争に勝てない現状であることは、もちろん理解できる。採算がとれるかとれないか、もしくは採算がとれそうもない価格設定をしなければ、競争に勝てないのが実態だと思われる。

しかし、赤字には採算がとれるかどうか分からずに設定したもの（成り行きの赤字）と、採算がとれないことを予測した上のも（戦略的赤字）がある。二つは、あまりにも性格が違うことを理解していただきたい。図表1をご覧くださいと違いが明確になるはずである。多少、誇張した表現になっているが、同じ価格設定をしても両者は結果として大きな違いが生まれている。

標準原価試算表で概略把握

ある物流事業者で導入された原価把握の例がある。まず必要なのは運行内容別の標準原価試算表である。図表2のように、運行内容別によって車両の大きさや設備、走行距離によって運行3費（燃料油脂費・修繕費・タイヤ費）、その他人件費、税金・保険料、道路使用料など、いくつかのパターンの標準原価試算表ができる。標準原価試算表を設定することによって、

- (1) 科目ごとの運送原価が把握できる
- (2) 適正な運賃の設定が可能となる
- (3) 月間売上目標などの根拠にすることができる
- (4) 実際の運行結果と科目ごとの検証比較ができ、運送コスト削減の糸口をつかむことができる

などその他いろいろな活用方法が考えられる。

一つの応用として、車両別やコース別の損益管理へも展開できるだろう。次ページの図表3は日次車両別損益計算表である。これにより「今日いくら売上があった。」「何台投入した」「だいたい経費はこれくらいかかった」かが分かる。

結果として「いくら利益が出た」もしくは「いくら赤字がでた」という形式で、大まかな損益を出して車両ごとに実績を追跡していくことが可能となる。主な変動費（運行3費・道路使用料）と運行内容、運賃までカバーすることにより、収益性を向上させるために着

手すべき問題点も発見できる。運行内容、運賃までカバーすることにより、収益性を向上させるために着手すべき問題点も発見できる。

【問題点】

- a．積載率の向上が必要なコース（車両）がある
- b．午前の業務に比較して午後からの業務が少ない
- c．運賃に見合わない道路使用量がかかっているケース（車両）がある

【それぞれの問題点に対するアクション】

- a．配送コースの再編
- b．時間制約が少なく午後からの配送が可能な業務をローコストで商品化する
- c．配送コースの再編

正確性より速報性を重視

日次車両別損益計算表はあくまでも管理会計であるため、1円単位の正確性はあまり重要ではない。正確性より速報性が大切だと考える。仮確定でもよいので基本的に翌日の午前中までに運賃を確定し、燃料代・道路使用料を運転日報の実績に反映する。車両償却費や税金・保険料などは日々の均等割で計上。修理修繕費やその他運送費は、昨年の実績を均等割りするか配送距離に連動させて計上していく。一般管理費や営業利益については、昨年の実績比率もしくはあるべき比率を運送費に連動させて計上する。

これで大まかではあるが、車両別の主な科目の実績および損益が把握できるようになる。ポイントとしては、1ヶ月遅れの正確な情報よりも、大まかでも翌日の情報の方が有益な情報であるということである。この日次車両別損益計算表は別名「勝ち負け表」という名前がついている。日々、結果が明確に出てくるからである。

この結果は車両ごとの成績であり、事業所全体の結果は事業所責任者や配車担当者の成績となる。工夫すれば、それぞれの評価の対象として活用できる数値となっている。ある企業では、人事考課制度に組み込んでいる。

給与や賞与の一部を業績に連動させる仕組みへと発展させ、管理面・営業面などさまざまな場面で活躍している。日々算出するのが難しいようであれば、当初は月ごとであっても構わない。大まかにでも車両別の主な科目の実績および損益を管理することが重要である。かつては荷主も物流・配送の原価構造を理解せず、数社の物流事業者から出た見積もりを比較して選択していた時代もあった。当時は比較的安価な価格を提示すれば競争に勝てたし、細かい標準原価など把握しなくても利益が出ていたのも事実である。しかし、企業もついには、物流事業者の運賃など物流コストにまで深くメスを入れなければ生き残れない状況となった。物流事業者も、このような管理をしなければ生き残ることが難しい時代となっているのだ。

（第4回 了）