

梶田ひかる アビームコンサルティング 製造事業部 マネージャー

# 在庫問題と管理会計

従来の物流コスト管理では、ロジスティクスの意思決定を力バーできない。物流からロジスティクスへ、対象領域が拡大したことで、管理会計にも革新が求められている。今日のロジスティクス担当者が知っておくべき会計の基礎知識をSCMのスペシャリストが解説する。

## 従来の物流コスト管理の限界

物流コストという概念が日本に導入されてからすでに四半世紀が過ぎた。現在では多くの日本企業が定常的に自社の物流コストを算出している。過去にその啓蒙に取り組んだ先達の功績といえよう。

もともと、管理会計は自らの経営を管理するための実態把握の一手段であり、どういった範囲で物流コストを把握したいのかは会社によって異なる。算出方法について行政によるガイドラインも提示されているものの、まだスタンダードとして認知されているとはいえない状況だ。実際、日本では各社の算出範囲の違いにより他社比較が難しい、ベンチマーキングに使用できないという問題が依然

として残っている。

一方、物流はその管理範囲を広げ、ロジスティクスとなり、現在ではサプライチェーンマネジメント(SCM)という考え方が浸透している。物流とロジスティクスの違いが端的に現れているのは、ロジスティクスには会社全体での在庫の適正化という役割が追加されている点である。

そのため物流と比較すると管理すべきことも格段に多くなる。例えば販売計画の精度向上、実需に合わせた生産数量の設定、生産サイクルの短縮化、物流サービス水準の適正化などは、在庫適正化の施策として上がってくる代表的なものである。物流コストが対象としている範囲と、ロジスティクスが対象としている範囲には齟齬がある。

ここに大きな問題がある。もちろん、物流コストは現在でもオペレーション管理には有効であり、ぜひ把握すべきものである。だが、物流コストの範囲だけでとらえていたら、ロジスティクス施策は検討できない。ロジスティクス、さらにはSCMという範囲に応じた管理会計手法を導入する時期に来ている。

## 拠点集約でコストが増加？

物流コストといわれているものの問題点を具体的事例で説明しよう。

物流と言われている範囲でも、在庫適正化に貢献できる施策はある。その一つ、物流拠点集約は、すでに多くの企業が取り組み、効果が実証されている施策である。過剰在庫が目に見えるようになり、生産変革への動機が明確化される。拠点間での横もちが削減される。横もちというイレギュラーな処理を行わないでも在庫引当ができるようになるため販売機会損失が削減され、顧客サービスも向上する、といった効果が期待できる。

しかしながら、最初に実施の可否を判断するときに問題となるのが、現状で広く認知された物流コストの算出方法なのである。物流拠点を集約すると、小口配送の足が長くなるため輸送コストは上昇するケースが多い。筆者の経験した複数の事例では、いずれも輸送・倉庫・荷役の範囲のみでとらえたコストは上昇するという結果となっている。

これは、後から考えれば成るべくして成っ

た結果である。そもそも物流拠点を増やした  
のは、顧客サービスを向上しようという目的  
だけではない。特に物流負担力の低い商品の  
場合は、工場から納品先までのトータルの輸  
送・保管・荷役コストが低減するという理由  
で設けたケースが多かったと想定される。そ  
のような場合、拠点集約により期待される倉  
庫や管理人員費の削減では、拠点集約を管  
業に納得させるだけの金額的效果は出ない。  
このようにロジスティクス意思決定を行  
うためには、もはや物流の範囲だけでのコス  
ト計算では適切な判断ができなくなってい  
るのである。

### 財務会計と物流コスト

SCM時代のロジスティシャンには、基本  
的な財務会計の知識が要求される。SCM  
時代に求められる管理会計を理解するため  
はまず、物流とロジスティクス、さらにはS  
CMの違いを、財務会計と照らし合わせて理  
解する必要がある。

端的にいえば、物流コストとは物流といわ  
れている範囲、つまり生産ラインを出た時点  
から顧客に届けるまで（社内・販売物流）、あ  
るいは調達品の供給地から生産ラインに入る  
まで（調達物流）、最近ではこれに静脈物流  
（返品・回収・廃棄物流）も加えたものがそ  
の範囲とされている。これを財務会計とマッ  
ピングしたものが図1となる。

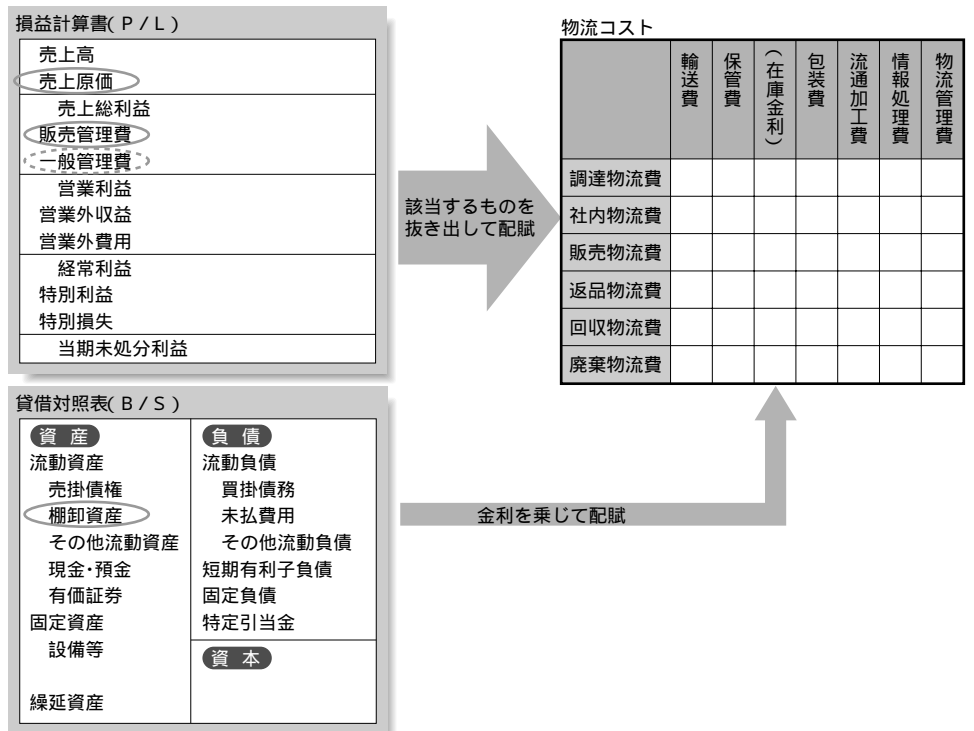
社内物流のコストは企業によって損益計算

書（P/L）上のどこ  
にマッピングするか  
異なる。製造原価に含  
める会社、販売管理費  
に含める会社がある。  
販売物流の大半は販  
売管理費に計上される。  
調達物流はほとんどの  
場合、製造原価に計  
上される。それらの一  
部が一般管理費など他  
の費用に計上されてい  
る可能性があることは  
周知のとおりである。

物流コストにおいて

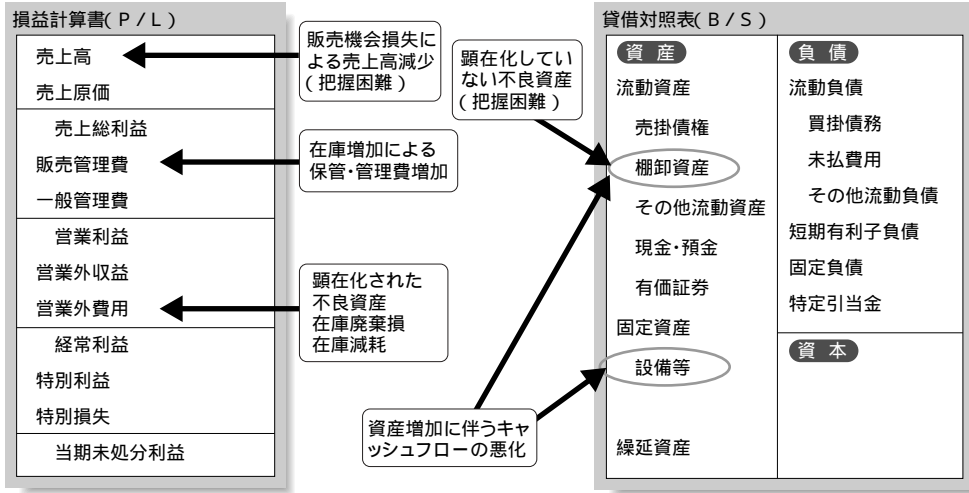
唯一、貸借対照表  
（B/S）を使用する  
のが在庫金利である。  
在庫金利を物流コスト  
に含める企業は多くな  
い。金利という言葉が  
示すように、ここには  
今問題になっている欠  
品による販売機会損失  
や不良在庫による損失はほとんどの場合、計  
上しない。日本の現状では、算出している場  
合でも、在庫金額に対して会社としての資金  
調達金利や長期プライムレートなどを乗じた  
額を在庫金利としているケースがほとんどで  
ある。

図1 財務諸表と物流コスト



この物流といわれる範囲のコストは、製造  
原価と類似する性格を持っている。製造原価  
は製造部門が主となりコストを管理できる。  
物流コストもまた、物流部門が主となりコス  
トを管理できる。コストを上昇させる起因部  
門が他にあっても、その因果関係を示すこと

図2 在庫問題と財務諸表



は可能である。つまり、物流といわれる範囲でコストを把握することは、十分に意義がある。物流部門がコントロールできるか否かという基準で考えれば、日本における物流コストに含まれる在庫コストが先に述べた範囲でし

か計上しないことにも納得がいく。物流部門がアイテム別の生産量をコントロールできないのであれば、コントロール可能なのは、物流拠点における在庫量のみである。そうであれば、物流部門に起因する販売機会損失や不良在庫はたかが知れている。むしろほとんど責任がないものを、たとえ金利が非常に安いとはいえ在庫金利という形で物流コストに計上することのほうがおかしいことになる。

物流からロジスティクスへと変わったことにより、ロジスティクスの管理会計はどのように変わったのであろうか。その大きな違いは在庫問題の扱いである。在庫の問題は財務諸表上の各所に現れるが、物流コスト以上にその正確な把握は難しい(図2)。最も問題となる不良在庫は、廃棄や減耗を行えば営業外費用に現れる。しかしながらこのような処分をタイムリーに行なっているケースはまれで、資産という形でB/S上に載っている場合が多い。

次に問題となる欠点は、売上減という形でP/Lに影響するが、その実態を正確に掴んでいる企業はごく一部でしかない。双方ともコンピュータにてルーチ的に算出できるものではないため、手間をかけて実態を定期的に把握することが望まれる。さらに在庫増加に伴う資産の増加は、キャ

### 財務会計と在庫問題

欧米ではこれら在庫にかかるコストを簡便に算出する方法として、在庫保有レート (Inventory carrying rate) を会社として予め設定し、在庫金額にそれを乗じることににより、「在庫を持つことによる損失」を算出している。この在庫保有レートは、日本の企業が物流コスト計算上で用いている在庫の金利よりははるかに大きく、少ない企業でも二〇%、多い企業では一〇〇%程度になるといわれている。在庫保有レートをを用いてはじめて、物流コストを簡便にロジスティクスに対応したものにできるのである。

かじた・ひかる 一九八一年南カリフォルニア大学大学院OR修士取得 同年日本アイ・ピー・エム入社 一九九一年日通総合研究所入社 二〇〇一年デロイトトーマツコンサルティング(現・アビーム) コンサルティング)入社 静岡県立大学非常勤講師 ロジスティクスABC、ロジスティクス中長期計画策定、在庫削減プロジェクトなど、ロジスティクスの企画・管理に関するコンサルティングと研究を中心に活動中。

ッキャッシュフローの悪化を招く。自社物件で倉庫を保有しておりそこに在庫が保管されているのなら、その設備もまたキャッシュを固定化させる一因となる。このキャッシュフローを便宜的にコストに置き換える手段が「金利」なのである。

先に事例として取り上げた物流拠点削減は、不良在庫の発生抑制、キャッシュフローの向上、販売機会損失削減による営業利益増加を加味すれば、ほとんどの場合、「効果の見込める施策」であることが費用対効果計算にて説明できる。

先事例として取り上げた物流拠点削減は、不良在庫の発生抑制、キャッシュフローの向上、販売機会損失削減による営業利益増加を加味すれば、ほとんどの場合、「効果の見込める施策」であることが費用対効果計算にて説明できる。