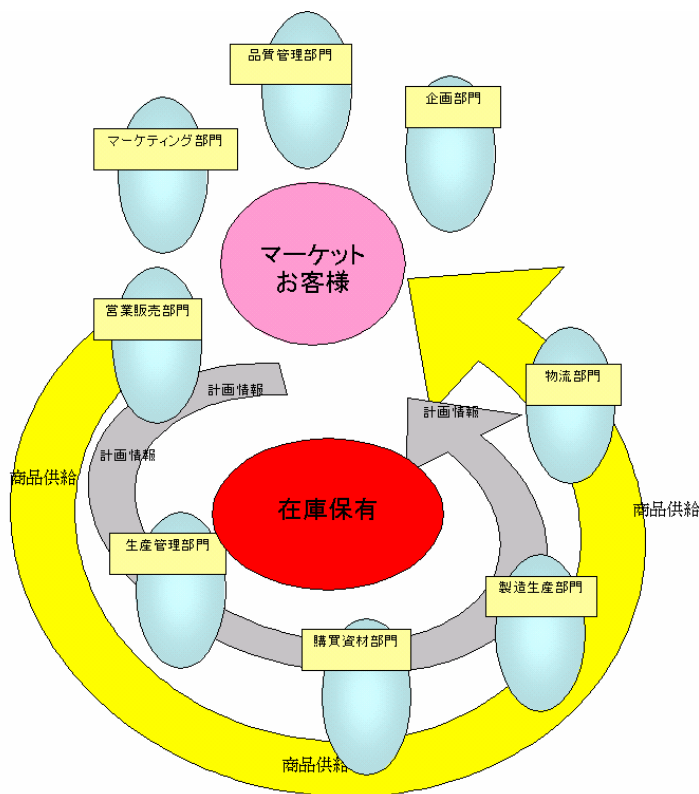


経理主導の在庫削減

平成 16 年 1 月

●はじめに 従業員規模 100 人以上の企業は 40,000 社ある。経理も 40,000 人の部課長を擁していることになる。ところで、財務活動の一環として「在庫削減に具体的に取り組まれた」方々はいったい何人に上るであろうか。もろん、在庫は棚卸資産としての重要な BS 要素だから、管理責任から現地視察、削減目標の設定、削減に向けてのアクションプランを着実に実施している企業もあるであろう。

ここでは、このような着実に在庫削減を実現するために、経理部門が把握しておくべき手法や考え方、具体的な計画立案について解説する。目的と手段、手法を再確認することで、あなたの企業の在庫削減はスタートする。



左の図は企業における在庫の意味を象徴化したものである。サプライチェーンマネジメントという経営哲学によって、企業は原材料・仕掛品を含めたすべての在庫を、生産部門も販売部門も共有化した責任意識のもとで、過剰・欠品在庫による総合的な経営リスクを回避しながら、最適調達・生産を行うためにすべての部門が在庫を最大の興味で持って臨んでいることを示している。

在庫の削減は、販売リスクを防止するためにキャッシュフロー経営の要になっている。しかも、そこに投下される資金を含み、資金効率追及という側面からも、過剰資産の回避としてのオフバランス経営にも、在庫削減は意味あることとして、経営陣も重大な関心を寄せるようになってきた。

ところが全部門が関心を持つがために、どの部門に在庫削減の主導権を持たせるべきかという新たな課題が生まれ、その認識はあれども解決施策に手立てがないという、問題点も生まれているのが実態ではないだろうか。

誰がリーダーシップを握るのか。在庫削減の真の功労は、どの部門に期待されているかを探ってみよう。

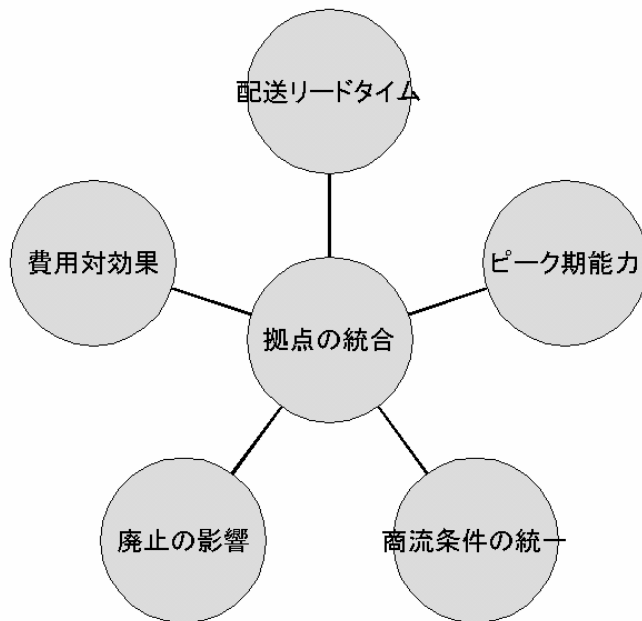
●第 1 部 経理は倉庫を見て回れ

1. 見なければコントロールできない

在庫問題は倉庫が一カ所に限る場合や、複数拠点に点在する場合は、その程度問題が

大きく異なる。つまり、複数拠点に同じような製品群が保管されている在庫問題は、なにより在庫の統合もしくは、合算した在庫情報の把握が先決になる。

従来、在庫削減というとまず拠点の統合が言われたのはそのためである。念のため、在庫拠点統合（倉庫の合併や東西倉庫の集約）について、整理しておこう。



もし、同種の商品群が生産や販売の都合から（注文から納品までのリードタイムと輸送手段の理由から）、分散保管されていたものを統合する際には、左図のような検討課題が存在している。

つまり、倉庫の統合によって従来からの自由度や柔軟性、納期の確保などの課題が解決されなければ、倉庫統合＝在庫削減が、生産と販売への別の影響を及ぼしてしまう。

在庫統合こそ効果の大きい削減を試算できるので、複数拠点を保有されている企業は、この検討から始めておきたい。

これからは便宜的に、在庫倉庫は一カ所として説明を続ける。

経営会議や事業方針に、在庫削減が取り上げられない企業はない。それほど、在庫削減は耳にタコのことである。しかし、一向に進まないのはなぜか。進みの進捗が遅いのはなぜか。そこには、歴然とした理由があるのである。

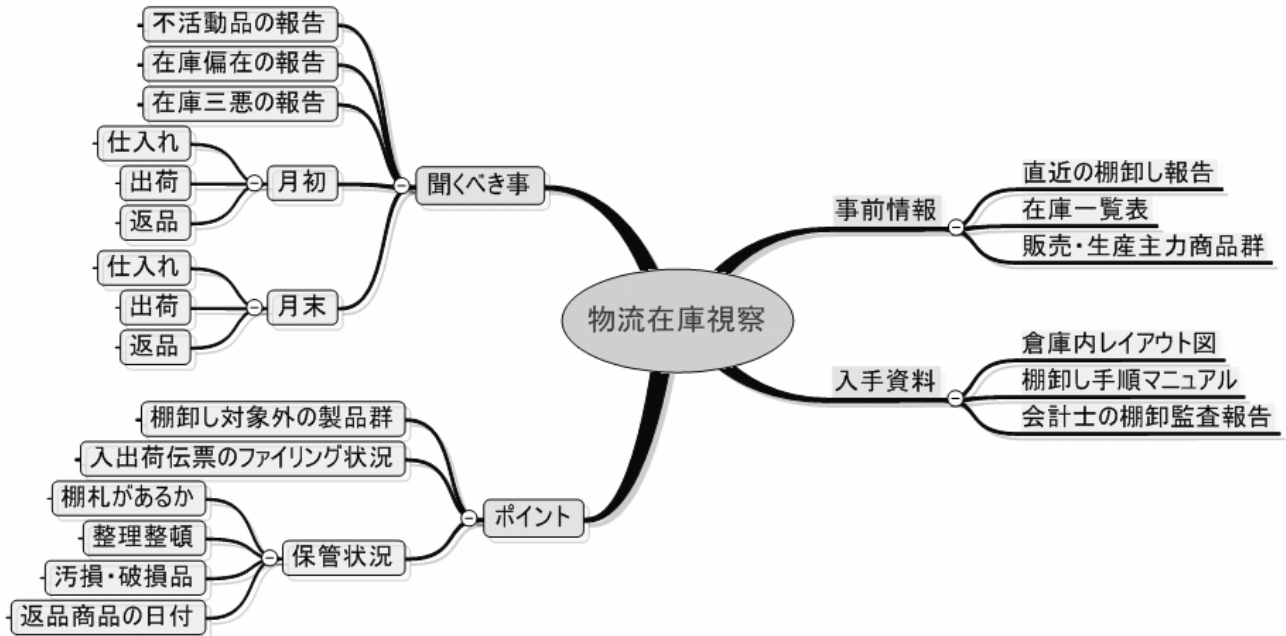
「在庫三悪」と言われる。不良、欠品、過剰在庫のことである。営業、生産、物流部門では、在庫三悪防止のために日々活動しているといってもいいだろう。よい製品を売れる分だけ、確実に手当てして、売れ行きに応じて処分を急ぐ。正しい決断である。部門の事業計画に誤りはない。

しかし、依然として物流倉庫を検分すると在庫三悪は確実にある。珍しい事例でなく、しごく当たり前にあるのが、筆者の経験である。

「データと実感の違い」これこそが、同行してもらった際に担当者の方が話される理由だ。「金額ベース、数量ベースでは在庫報告書を見ていましたから、承知していましたが、これほどの物量とは思いませんでした」という、正直な告白には物流部門担当者は啞然とする。「こんなにあるから、倉庫が狭くなり作業効率が落ちるのです……」

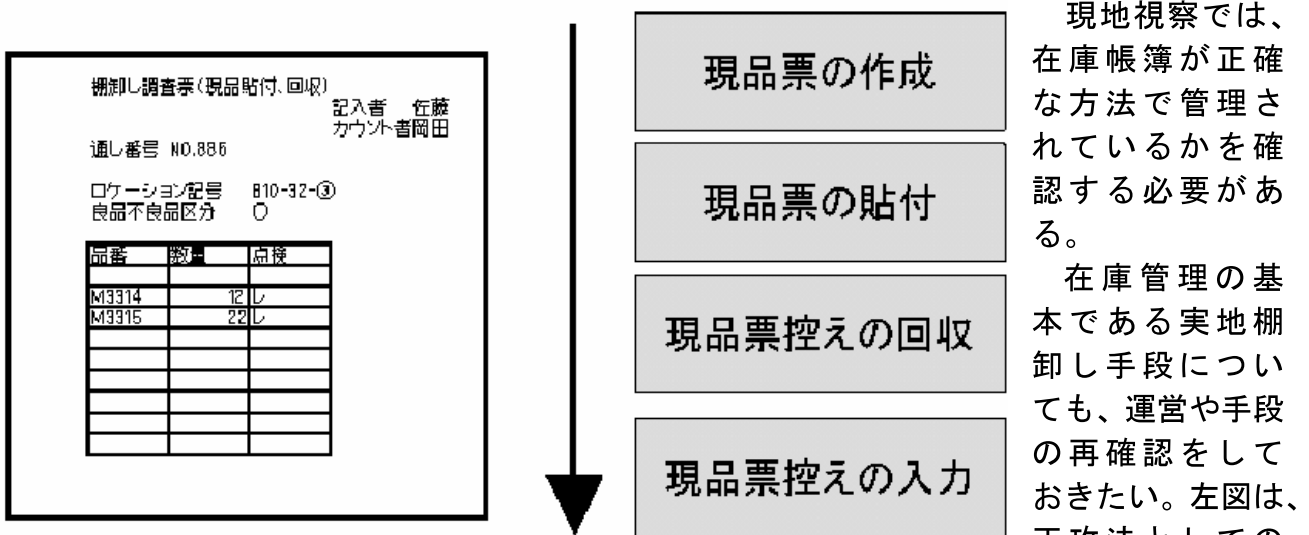
経営者ともども経理マンも数字だけでなく、実態を五感で感じるために倉庫へ出向くべきである。優れた経営は、現場・現物・現実主義という。まさに、在庫削減のために始めることの第一は、現場を見て回る マネジメント・バイ・ウォーキング・アラウンド：MBWAの実行である。

現場に出向く際の手順は、次の要領である。



事前入手できるものを揃え（棚卸し報告、在庫一覧、主力製品名）現地に出向いて資料を受け取る。（倉庫内レイアウト図、棚卸し・在庫管理マニュアル、会計士の監査意見書など）見るべきポイント、聞き出すべき点は上図の通りである。これにより、在庫管理状態の把握と、在庫削減を装うために意図的な操作としてよく行われる、生産仕入れと販売の月末操作の実態が分かる。

つまり、月末在庫を表面上少なくするために仕入れを翌月回しにしたり、架空の販売先に出荷した後すぐさま返品で受け入れるなどである。



現地視察では、在庫帳簿が正確な方法で管理されているかを確認する必要がある。

在庫管理の基本である実地棚卸し手段についても、運営や手段の再確認をしておきたい。左図は、正攻法としての

手順である。自社の棚卸し作業が、どのような精確さを維持しているかの監査も兼ねておきたい。

2. 在庫のわけ

言うまでもないが在庫は、生産・調達と販売のギャップを埋めるヘッジの役割を果たし

ている。ヘッジとは何か、リスク対応のことである。計画生産が遅れた、販売計画が急激に膨らんだ、市場のニーズが急変した、・・・という、需要動向に影響するものである。もし、そのような動向変化が無ければ、在庫は財務で言われるように「未実現利益」である。企業の利益となり、BS上にも資産として計上される。果たしてそうか。

実は、そうではない。在庫は人災を除くと、すべてが企業のリスクになっている。ヘッジしているわけではない。ヘッジすべきリスクなど、確率からみたら無視できる。

在庫削減を資金の流動化、金利の削減などといっている場合には、在庫責任は誰も感じていないことにならないか。

○大量生産したほうが製造原価や調達コストが下がるから、企業のためである。

○販売チャンスを逃さないために、大口顧客の予約のために、万一の欠品による商機喪失を競合にとられないために、在庫を確保することが企業のためである。

これらが、部門の理論、都合による在庫確保擁護論である。確かに、製造原価を下げるべし、という使命のために、ロット生産や経済的合理性による調達が行われる。売れるかもしれないという安易な保険のために、在庫を確保しておいたほうが販売は無駄な神経を使わずにすむ。そのことが、従来の経営にどれほどの貢献を為しえてきたかを考察する時である。

過剰在庫となったためのバーゲン商談、廃棄処分。生産・調達が過剰になったための、製品陳腐化による処分ロス。品そろえの絞込みができず、在庫抑制が効かなかったための、倉庫の増床と物流コストの増加。今までの経営に、在庫は本当にヘッジ機能を果たしてきたか。むしろ経営リスクの極大化を招いているだけではないか。

部門によるご都合主義を残しては、絶対に在庫削減は総論賛成、各論反対、消極的取り組みに終わり、実効は何もならず というのが、今までの経験だったのではないか。

●第2部 適正在庫の見直し

1. 適正在庫という主張を聞いてはいけない

在庫の削減を全社に号令を掛けても、部門最適の論理や考え方から削減に向けての行動は実行できない。むしろ、他部門への非難と責任転嫁に終わる。各部門は「適正在庫」という名目の元に、過剰とも過少とも言えない、KKD（経験・勘・度胸）によって発注点管理を行っているのが実態ではないか。販売部門は売上計画に欠品は許されないと主張し、調達・製造部門はコストダウンのために大ロット管理をゆるめることはできないと言うからである。

○販売計画の精度が高ければ在庫計画も最小ですむが、セールスの計画外の販売を容認しているのは販売部門である。緊急生産・調達に追われる被害は、甚大である。

○販売サイドとしては適量の生産・調達をスピーディに行えれば、売れ残りなど生じないのに、調達原価意識が高すぎて、ロットが大きすぎるのだ。今時、大量生産・調達が前提の生産部門が認識外れだ。

○在庫削減は、経営目標ではあるがそのために資産が縮小することも、一時的にでも決

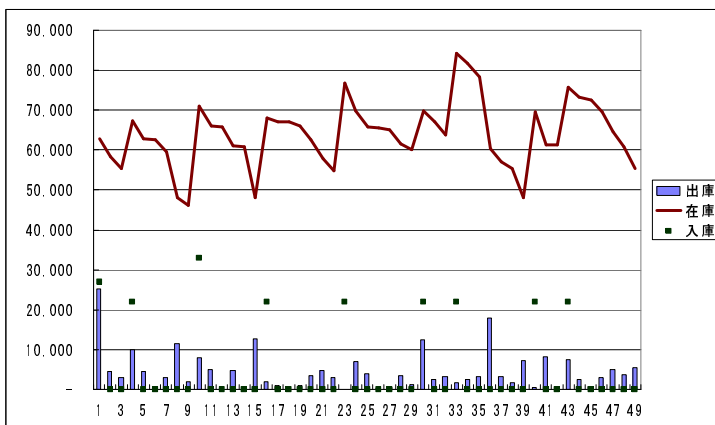
算利益が縮小することになるので経営陣は、許さなかったではないか。(BS 上で、棚卸資産は製造原価を反映しているのので、在庫削減は資産減少、利益減退をもたらす)

これらのように、生産・調達部門、販売部門、財務部門の主張に誤りはない。それらを超越したところで、削減計画を打ち出さねばならないのである。

つまり、資産縮小でもキャッシュフロー増加となれば良し。販売計画主導による生産計画を経営側が認め、販売計画を無視した独自の生産計画による必要以上の原価低減は、これを許さないようにすれば良し。販売計画のブレによる欠品は過剰在庫のリスクを考慮すれば、経営全体最適にも叶うので、欠品もやむをえないと認めることで良し。

というような、部門最適から全社最適への視点の転換が求められている。販売計画と生産側の独自見込みによる販売裏計画の存在が、どちらも在庫状況を適正と見なしていることになる。SCMが実需対応の経営を目指す究極の哲学と言われるのは、企業の計画など当てにならないという警鐘でもあるのではないか。

2. 適正在庫の意味



在庫管理の理論には難解なものが多すぎる。経済的費用最小の発注、生産・調達リードタイムを加味した経済ロットによる発注、品切れによる欠品率をサービスレベルとした、発注点の設定、定期定量発注、不定期定量・不定期不定量……。難解な理論が現場を混乱させたのは、研究家のミスリードである。経済的とは何か、サービスレベルとはどのように定めるのか、と

いう現実論を抜きにした理論は、業務妨害になっているだけである。

在庫はリスクを防止するためにあるなら、リスクとは何かを解説すべきである。つまり、間に合わないという時間リスクである。作れない、売れすぎた、多すぎた、……。これらは、調達・生産のロットやリードタイムではなく、販売の時間も対応すべきものである。

在庫最少でかつ販売機会の獲得というSCM哲学の解説は、「POSデータなどの実需に対応した生産と販売」に尽きている。だから、適正在庫は販売の何日分を確保しておけば良いのかという、実需を日数換算の計算式で考えるべきである。適正在庫とは、企業独自の戦略に基づくリスクマネジメントに他ならない。

上図のグラフは、食品卸の売れ筋品なるAランク商品についての販売、仕入れ、在庫を2ヶ月調べたグラフである。月間の販売数量から見た在庫日数は、15日分になっている。それでも商品担当は在庫を抑制するために？発注を控えめにしている。発注点はおおよそ販売日数の10日相当のところにあるようだ。

品切れを起こしてはならない重要な商品だから、定期定量の発注方式になっているようだ。この商品の発注から入庫までは、わずか2日で済むのにである。在庫が多すぎるとは、このような事を指している。在庫回転率ではない、在庫月数でもない、販売に必要な在庫日数である。単品ごとの販売に基づく在庫日数を、5日以内に抑えれば在庫は十分ではな

いか。もし海外調達を考えれば、調達日数を加算する程度である。

SCMでは調達・生産ロットも限りなく実需の1日分に近づけなければならない。だから、在庫基準は「販売の5日分」という考え方で、経営意志決定しなければならない。

適正在庫とは、自社の販売力に応じた単品ごとの〇日分 で、定義すべきものである。それが、資産としていくらになるか、生産計画のバケットとして何日分になるかを後から考えれば良い。

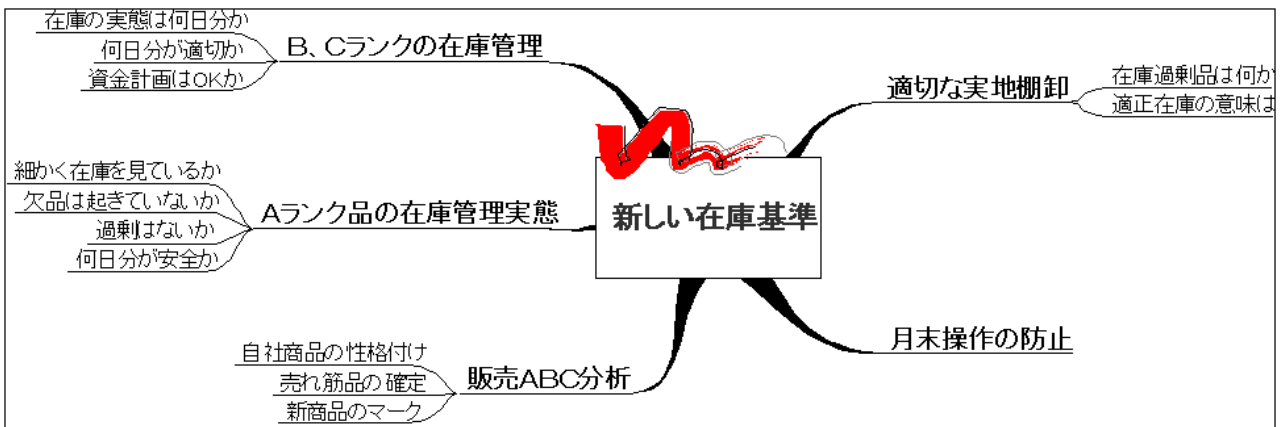
資産として総在庫金額を問うなら、販売の季節指数により、売れ行きにより変化する動的なものとして認識しなくてはならないものである。そのことが、在庫削減ではなく事業継続に必要な資金の手当てにつながるのである。

3. 新しい在庫基準を浸透させる

生産の理論や販売の啓蒙は常に刺激的である。1個作り、1個流しのカンバン方式やNPS（ニュープロダクションシステム）というの、在庫を仕掛品を含めてゼロにせよと主張する。SCMは実際に売れた分だけ、生産・購買・販売・物流で補充することをイメージしている。自動車業界ではないから、大手食品企業ではないから、ウチは花王とは違うからと、自社の論理がまかり通っているから成長が鈍化する。

商品部や購買の担当者、部門の都合に任せていてはウチの在庫は適正という、釘を刺せない。売れない時代、作っても残る時代だから、在庫も販売を基準に考え直す時である。

総在庫金額や回転率ではなく、あくまで単品、商品群単位で細かく販売日数で在庫を見直せば、確実に余剰や管理の甘さが見えてくるものである。



すべての単品在庫を見るまでもなく、管理が甘くなりがちの商品群は気づくものだからその実態を調べてみることから、自社の在庫基準を見いだせる。販売日数で1ヶ月も6ヶ月も保有している企業は、筆者の経験から語り尽くせないほど見てきた。

生産や販売の月末操作の実態を見るには、日々の受け払いデータ（入荷、出荷、在庫データ）によって日々在庫のグラフを作れば良い。在庫推移が異様な動きをしているはずだ。

過剰在庫を見つけるには、試しにBランク品、Cランク品の単品在庫を販売実績で計算してみて欲しい。すぐに適正在庫の考えが改まるはずだ。上図のチェック工程で、自社にふさわしい在庫基準の考え方を導入して欲しい。

●第3部 在庫削減5つの施策 自社は販売の何日分で経営すべきであるか、という経営課題に在庫政策を織り込めば、資金計画も販売も生産も、ガイドラインの元に計画が立案できる。特売計画も新商品計画も、経営政策によって決められることになる。何日分の在庫資産で経営を推し進めるか ということが、議論すべきことであり、決断する課題である。在庫三悪や在庫削減は、「販売の〇日分」という適正指標の中で、単品ごとに商品担当が業務に落とし込めればいいのである。

販売責任、利益責任とは、よく聞くことではあるが、在庫責任は不明確である。在庫削減の旗振り役は、自社の在庫を販売日数で計算できる部門にある。在庫問題を経営課題として資金計画、資産圧縮計画として捉えるなら、在庫責任は財務や経理部門が担わなくてはならない。在庫問題というと物流部門が話題に上がるが、彼らは現物と帳簿在庫を一致させる在庫精度の責任を負っているに過ぎない。

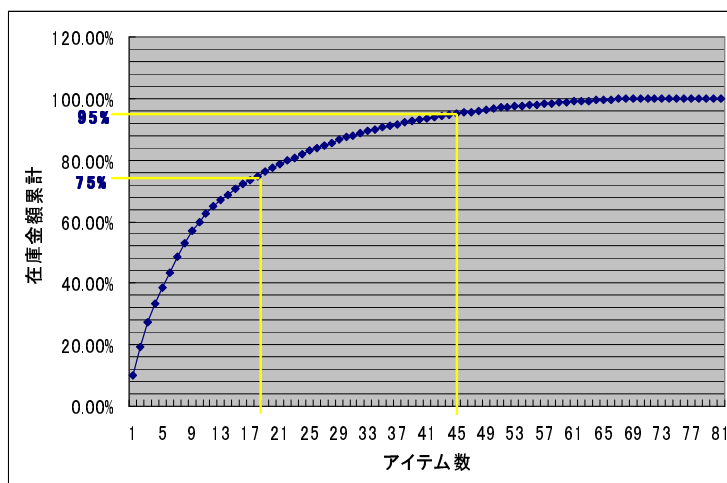
1. 在庫責任の明確化

そして、在庫帳簿を預かるのは経理主管であるから、主要な商品群について計算をすることで過剰となっている商品群やカテゴリーを指摘できる。

情報システムから受け払いデータと在庫データを取り出し、グラフ化すれば良い。売れ筋商品や販売の主力品については、どのような企業でも注力しているから抑制化しているはずである。気がかりなのはBランク、Cランクの商品担当の注力が落ちている商品群である。経理部門がフリーキャッシュ資金の確保をするなら、BCランクを日数換算すればよい。

情報システムから受け払いデータと在庫データを取り出し、グラフ化すれば良い。売れ筋商品や販売の主力品については、どのような企業でも注力しているから抑制化しているはずである。気がかりなのはBランク、Cランクの商品担当の注力が落ちている商品群である。経理部門がフリーキャッシュ資金の確保をするなら、BCランクを日数換算すればよい。

2. 在庫分析と削減対象の把握



販売のABC分析、在庫金額や物量のABC分析は物流や商品部、購買部門などで行われているはずである。上位20%で全体の80%を占めるという経験則である。在庫分析を行うとその通りになる。さらに上位品目10%で在庫金額の50%を占めていることがつかめれば、新たな発見である。20:80は10:50を含んでいるのである。

ついでながら、20:300という比率もある。これは、上位20%

の商品群や顧客が自社利益の3倍を稼ぎ出してはいるが、下位80%の商品群と顧客で損失となってしまう、結局現状利益に甘んじているという定理である。

「商品の絞り込みのためにABC分析を行っても、Cランク商品には新商品が含まれているから、むやみにカットできない。」と行動を伴わないことがよくあるはずだ。

在庫削減はB、Cランクに含まれる、不活動、陳腐化寸前の商品群に的を絞りたい。やはり、日数換算を行い調達のリードタイムから過剰分をあぶり出す。処置、処理、処分

を急ぐために製造・販売施策をもとめる議題を財務から経営会議に提出することが必要だ。

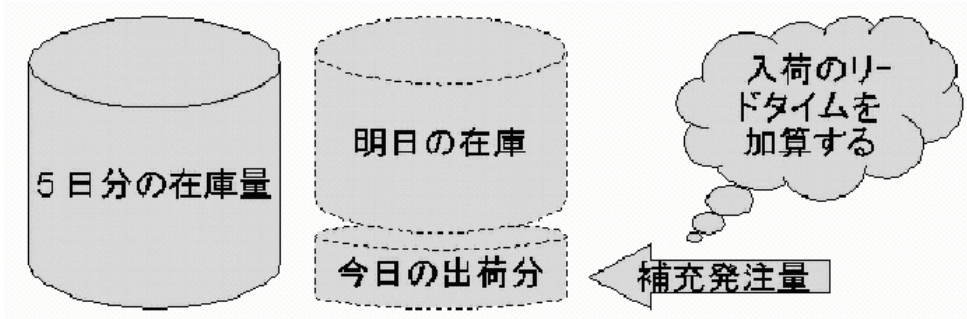
3. 必要在庫の部門共有化

月末在庫金額や平均在庫日数を云々することは現実的でない。売れ筋、新商品は販売の予測が立てにくく、商品担当も過剰在庫とならぬよう（むしろ欠品対策で忙しいかもしれないが）日々の在庫推移をよく見ているはずである。過剰になる、もしくは放置されやすいのはB、Cランク品だから、これらの商品群について、販売日数換算での在庫状況を各部門で共有化したい。毎月開催される商品・生産・販売・物流会議に「在庫状況報告」を経理部門から提示するようにしたい。

議決すべき事は、政策的な在庫日数の決定である。そのことによる在庫削減が資金的にどれほどの棚卸資産額になるのかの資金シミュレーションが必要である。

4. 各部門の権限と協力体制（部門最適から全社最適へ）

在庫基準を販売日数で定めることにより、過剰分は明らかとなり、発注や生産の業務改善が行われることになる。調達や生産のリードタイム削減、販売計画の日数ベースでの精度向上、日数換算による資金計画の執行など、生産・販売・財務の役割分担が明確となり、経営方針としての在庫削減が実行されるようになる。このことが、部門を越えた全体最適の運営である。



単品単位での在庫補充計算
在庫基準は5日分

過去の出荷実績から、翌日以降の出荷量を計算する

在庫予定を自動計算して、補充が必要になる日にちを計算

在庫基準の5日を目処に発注指示を出す

日付	発注量	入荷量	前日在庫	当日出荷量	出荷予測	販売日数換算	在庫予測	補充勧告	備考
N			5000	600		8.3	4400	3日後	
N+1			4400		600	7.3	3800		
N+2			3800		600	6.3	3200		
N+3	1000		3200		600	5.3	2600	発注！！	
N+4		1000	2600		600	4.3	3000		
N+5			3000		600	5.0	3000		

重点管理すべき単品について、出荷実績を元にした補充計算を行う考え方

情報システムからデータを取り出し、表計算ソフトでシミュレーションすると削減効果を算出できる。

発注量 = 出荷量 * (基準日数 + 1) - 在庫量

方針として定められたならば、現在の在庫情報の可視化、各部門の計画情報の公開と活用、在庫削減に向けた部門活動、個人目標などバランススコアカード的な業務管理体制が作り上げられることが必要になる。

5. 在庫削減インセンティブの確立

在庫削減が何を指すのかというミッション・オリエンテッドな目標管理が必要になる。そして、各部門の業務改善を地道にトレースしながら、報償やインセンティブを準備することが経営部門の課題となるだろう。始めに述べたように、在庫削減は当たり前の業務課題と考えるなら、部門の理論・主張に負ける。在庫削減は、部門協力が合っただけの結果であるから、主管を財務・経理が握り、商品部、購買部、製造部、販売部で動機付けと成果報償を準備しなくてはならない。部門の既存計画達成と全社最適施策の実行では、部門の主張を退けるほどのインセンティブを準備しなくてはならない。必要以上の原価コストダウン、実力以上の販売計画、それらが在庫を多めに確保しようという逃げ道を生み出していることに経営陣が気づくことである。実はこの施策は大いに困難かも知れない。いずれの企業にも経験がないインセンティブだから、社長報償以外にないだろう。販売ノルマ、原価コストダウン、キャッシュフロー改善の三位一体、相反する課題となるからだ。

●おわりに

在庫削減と物流改善は、経営の最重要課題になっている。在庫削減や物流のコストダウンは、実は販売政策、調達・製造改革が真の対策を握っていることに気づかない企業が多い。在庫の過剰も物流コストの高騰も、実際には販売や調達・生産の部門論理やあいまいな主張が影響していることに気づくことができるのは40、000人の経理担当者ではないか。在庫削減には現場の視察と同時に、適正在庫というあやふやな主張を退けるような科学的な納得基準を示して欲しい。販売の実績から見る販売日数という、新しい在庫の見方、考え方を身につけていただき、資金と資産の効率化運用の観点から、在庫削減、物流改革をリードしていただきたいものである。

(在庫基準の日数換算方式は筆者独自のものである。詳しくは照会されたい。)

(株)アバンセ 花房 陵 hanabusa@avance-tokyo.com