

在庫を取り巻く環境変化と これからの在庫管理のあり方

商業システム研究センター ITコーディネーター・中小企業診断士 波形 克彦

筆者は昨年春、PHP研究所より「物流効率化の新常識」という書籍を出版した。それが目に留まったのか、原稿執筆の依頼が来た。最初は「私は卸売業の指導が専門で経営コンサルタントを43年やっていますが、工場のことは専門外です」と辞退したが、「むしろそういう立場から工場管理を眺めて書いて欲しい」というので、それは経営コンサルタントとしては名誉なことなので執筆ということになった。

しかし長年にわたり、卸売業の立場から物流を指導してきているので、製造業から見ると多少奇異に思われる分析、提案もあるだろうし、中小企業の現場からの発想なので、数百億円、数千億円売る大企業から見る「いまさら…」ということもあるだろうが、反面教師の意見として読んでいただければ幸いである。

現在の経済環境と在庫管理の課題

1. 在庫は「オカネ」の意識を従業員に徹底する

製造業では当然のことだが、一般的に従業員の「製品の品質・精度」に対する意識は高い。これは大変結構なことなのだが、同レベルで従業員に「在庫」についての関心を持たせることが、在庫管理を上手に進めるための基本条件である。

それはそんなに難しいことではない。「在庫はお金が変わったものだから、お金と同様に価値があるのだ」ということを常々教えることである。平

易だが「いま、ここに1万円札が落ちていたらすぐ拾うでしょう。この在庫は『うん十万円』の変わったものだから、乱雑に扱わず、きちんと整理して大切に扱ってください」と教育するだけでいいのだ。そんなことは誰でも知っていると思って教育しないので、従業員に徹底しないし、在庫管理がなおざりになるのである。

2. 在庫管理で資金繰りが楽になる

少し古いが経済産業省(当時は通産省)が行った商工実態基本調査というのがある。その中で「経営の課題」という質問をしているが、その5位までの回答を表1に示す。リーマンショックで不況の今はもっと構成比は高くなっていると思うが、「受注の確保」が課題の1位であり、これは当然だが、ここで取り上げたいのは第5位の「資金調達」の項目である。これも現在はもっと高くなっていると思う。

経営者は亀井大臣のお蔭で「中小企業金融安定化法」などができて融資も緩むのではないかと、せっせと銀行も通いをしているが、思うように借

表1 商工実態基本調査

課題	順位	項目	構成比
経営課題	1位	受注の確保	36.2%
	2位	人材の確保	19.4
	3位	低価格競争	16.5
	4位	後継者問題	15.1
	5位	資金調達	13.0

(通産省・平成10年調査)

りられずにいる企業が多いと思う。

こうした時、在庫に目をやる経営者は少ない。在庫調整は、格好よく言うと「自己金融」のもっと簡単な方法なのである。よくある例で「決算は黒字なのだが資金繰りが苦しい」という企業の多くは、過大在庫を抱えているところが多い。したがって在庫を削減すれば資金繰りはかなり楽になる。この不況下、「カネがない」といって銀行に駆けつける前に、在庫を見直して適正在庫にする自己金融を実行してみてはいかがだろうか。こうすることにより銀行は「優れた経営者」と評価を上げて融資にも応じてくれるようになるであろう。

3. 在庫管理を進めればコストダウンが進む

調査によると中小製造業「経営の重点課題」(表2)は「営業の拡大」がトップとなっている。しかし、実際には皆この努力を重ねてきたが、それがうまく行かず、逆に売上げは低下し欠損となってしまうのである。したがって今日では売上げが伸びなくとも利益の上がる方法を考えなくてはならない。それは重点課題の第3位に入っている「経費削減」しかないのである。

在庫管理は適正在庫にすることにより管理費も節減できるし、昔から「物流は第3の利益源」と言われているように、在庫管理は物流管理のサブシステムなので、過大在庫を適正在庫に圧縮すればキャッシュフローが増大し資金繰りが楽になり、利益増大につながるのである。

在庫管理の役割と在庫管理の知識

1. 適正在庫を持つのが在庫管理の目的

倉庫は大きく分けるとストック型とスルー型がある。ストック型は商品(製品)を在庫してピッキングなど庫内作業をして出荷する一般的な倉庫で、多くの倉庫はこのタイプである。一方スルー型は

商品(製品)在庫は持たず、入荷した商品(製品)を店別・方面別に仕分けして出荷する倉庫で、入荷した商品(製品)は普通2~3時間以内に出荷されてしまう。このタイプはチェーンストアの一括配送で仕入れをしているところに多い。

ところが自社の物流システムはストック型なので適正在庫を持たなくてはならないのに「無在庫経営はいいな」というので、しゃにむに無在庫経営を図ろうとする企業があるが、これはとんでもない間違いだ。「無在庫経営」を実現するには物流だけでなく、経営そのものまで変えなくては成功しない。

要するに在庫は悪ではなく、過大になると悪になるので、在庫管理は「必要な商品を、必要な時、必要な量、必要とする場所」に出荷できるように管理することなのである。したがって、これに対応できる適正在庫は常に持たなくてはならない。企業経営のためには投資が必要で、在庫も必要な投資である。

在庫を持たず、無在庫で、注文が来たら取り寄せて出荷するということは、一見合理的に思われるが「企業として必要な在庫投資、在庫機能を放棄している」ことで、ストック型流通を標榜している企業の戦略方向としては誤りで、物流機能の戦いに破れることになる。

2. 「5S」の整備が在庫管理の基本原則

企業にとって最も負担の軽い適正在庫を持つにはどうしたらよいか。物流の研究のおかげで、基本的な心構えからはじまって、高度なコンピュータシステムによるものまで、多くの手法が開発されている。

しかし、それを導入すれば在庫管理はうまくいくかという、必ずしもそうはいかない。まず、各種の機能、システムが十分稼働できるよう、受け入れ基盤を整備しておかなくてはならない。それは、いまや業界では常識の「5S」の整備である。人によっては「4S」と言ったり、「6S」と言ったりしているが、私は「5S」がよいと思う。

「5S」というのは整理、整頓、清潔、清掃、躰(習慣)の頭文字をとったもので、経営管理全般でよく使われている管理用語だが、在庫管理向きに解釈すると在庫管理の基本条件を指している、な

表2 中小製造業の経営の重点

重点項目	現在	今後
営業の拡大	36.9%	40.8%
技術水準の向上	40.6	37.6
経費節減	36.1	16.8
新規販路の開拓	22.6	35.5
新製品の開発	15.1	19.3

東大阪市の中小製造業の実態調査(平成7年)