

# 一工場の取組みから全社展開へ 経験と理論(APIM)をかみ合わせ、 戦略的な適正在庫経営へ

## 電気化学工業

総合化学メーカーの電気化学工業(DENKA)が、全社をあげて在庫管理の構築に丸となって取り組んでいる。同社千葉工場における取組みは一定の目標をクリアでき、この先は全社規模でさらなる展開に加速をつけていく。

ペットボトルのラベル用樹脂のクリアレンを始め、耐熱樹脂、ABS樹脂、透明樹脂、OPS(二軸延伸ポリスチレンシート)、EVA(接着剤原料)、雨樋といった樹脂加工製品などを生産する千葉工場では、2008年秋から在庫削減に着手した。これが成功した後、2009年春からは理論に基づいて適正在庫量を設定し管理するようになった。同社は国内に千葉工場以外にも生産拠点を擁しているが、「なぜ千葉工場からスタートしたのか」そして、「なぜ在庫削減にとどまらず適正在庫の設定と管理にステップを進めたのか」これらについて順を追って解明を進めていきたい。

### 全社経営運動である「DENKA100」 に連動した在庫管理の取組み

千葉工場が在庫管理に取り組み始めた2008年秋、日本経済に大きな打撃を与えたものがある。言うまでもなくそれは、リーマン・ショックである。この影響で同社も製品の売れ行きが鈍り、千葉工場では在庫量が急激に増加。このまま事態を放置しておくと、キャッシュフローが悪化し、経営にも少なからず影響を及ぼす懸念があった。

しかし、リーマン・ショックによる在庫増加対

策は、千葉工場が在庫管理に取り組んだ本来の目的ではない。真の目的は、2007年から推進している「DENKA100」(図1)で定めた企業理念「高い技術力で、『資源』から『価値あるモノ』を生み出す企業となる。」を実現することにあつた。

「DENKA100」とは、2015年に創立100周年を迎える同社がさらなる高収益会社となるために取り組んでいる全社経営運動。在庫管理で主導的な役割を担った千葉工場業務管理部長兼業務課長の八木信彦氏は「DENKA100」と「在庫管理」の関連について、こう説明する。

「『DENKA100』では2015年に企業理念に示した企業になるために6本の柱を設定しました。それは『事業展開』『意識改革』『人財育成』『生産性向上』『研究開発推進』『CSR(企業の社会的責任)』で、在庫管理はこの6本の柱と非常に深い関係が

### 企 業 概 要

会 社 名：電気化学工業(株)  
所 在 地：〒103-8338 東京都中央区日本橋室町2-1-1 (本社)  
〒290-8588 千葉県市原市五井南海岸6 (千葉工場)  
設 立：1915年  
従業員数：約4,700名(連結) 約2,700名(単体)  
資 本 金：369億9,843万6,962円(2009年3月31日現在)  
事業内容：有機無機系素材・樹脂加工製品から電子材料・医薬品などの製造・販売

あります。この6本柱を堅固なものにするために、取り組もうということになったのです。経営上層部からも日ごろから、『在庫管理は経営そのもの』と言われておりました」

業務管理部 部長 八木 信彦氏



このように、同社ではリーマン・ショック発生以前から、既に「在庫管理」を「経営課題」として捉えていたことになる。

舞台となった千葉工場は、バルキーな石油化学製品を生産していることから、同社の他工場と比較しても取扱量自体が多く、在庫のレベルも比較的高かった。八木部長が業務管理部長として着任した2008年4月当時は、工場内に収まりきれずに場外の外部倉庫を借りて保管していたほど。在庫が会社のキャッシュを食い、さらに倉庫料という重荷も負担していたのである。

「この状態は明らかに問題でした。一日でも早く外部倉庫の在庫をなくし、自社の倉庫だけで保管できる量にまで調整しようと在庫削減に取り組んだわけです」(八木部長)。

図1 創立100周年を目指して取り組まれている全社経営運動「DENKA100」

