

# 適正在庫の見える化で販売機会を拡大 攻めの在庫管理で成長軌道へ

## 関谷食品

「伊勢せきや」のブランドで海産物加工品の製造・販売を手がけている関谷食品。一子相伝のタレであわびをふっくら柔らかく煮込んだ「参宮あわび」をはじめとした高級品を広くラインナップしており、直営店ならびに百貨店で販売している。

同社の海産物加工品は中元・歳暮時のギフトとして定評があり、売上げもこうした時期に集中する傾向にある。通常期は少ない時で月に3,000万円～4,000万円の売上げなのに対し、中元・歳暮時の繁忙期は4億円も売り上げるほどだ。

ギフト商品以外の商品は、店舗でボリューム感を演出した陳列をしないと客の目にとまらず、売れにくい。つまり、商品の量感が存在感を訴求する役割も果たしており、店頭在庫を多く持っていた方が販促面では有利となる。

だが、同社商品の賞味期限1カ月～2カ月の商品の販売機会は14日～20日間に決められており、店舗が需要予測を見誤って多く発注しすぎると、販売期間を過ぎて売れ残った商品は店舗から返品されムダになる。そのため店舗は、ムダを生みだ

くない一心から発注に神経を使わざるを得なかった。こうした事情が店舗での在庫管理を見直させる引き金となった。

### 店舗での少量発注の改善から始まった 適正在庫への新たなアプローチ

現在、同社の直営店ならびに百貨店内のテナント店舗では、本社の設定した品目ごとの発注点に基づいて、販売員が工場に商品の発注依頼をしている。しかし、在庫管理を見直す以前は、販売期間を過ぎた商品を返品したくないという心理が強く働いていたため、発注が少量になりがちで、売り逃しや追加発注が珍しくなかった。そのため、店舗から工場への追加発注の電話が毎日ひっきりなしにかかってくる有様だった。ミスをしたくないという販売員の潜在意識が機会損失を招いたり、かえって発注・出荷業務を煩雑にしたりする結果を招いていたのである。

あまりにも頻繁に追加発注の電話がかかってくるため、工場も対応に苦慮。「何とかしてほしい」という要望が強くなった。

在庫管理の見直しは関谷充司社長からのトップダウンで始まることになった。しかし、そのためには変えるだけの力を持った説得力のある理論が不可欠。その理論なしに最初の2年ほどは営業担当がそれぞれの勘で適正在庫量を決めていたので、活動がなかなか進まなかった。

そんな時に同社がたどり着いたのが、従来の在

### 企 業 概 要

会社名：(株)関谷食品  
所在地：〒516-0051 三重県伊勢市上地町2691-13  
設立：1965年4月  
資本金：27,000千円  
事業内容：海産珍味(参宮あわび、伊勢育ち)の製造販売、菓子(柚心)の製造・販売

在庫理論の限界を改良する新しい在庫理論に基づく、適正在庫算出システム「APIM」だった。この理論で求めた適正在庫に則り、発注点に達したら決められた一定量を工場に発注することにしたのである。

また、APIMを導入したと同時に、発注の責任を店舗から営業部門に移した。販売員が発注や在庫に神経をとがらすことがないようにしたのである。

「在庫を持つことは決して悪ではありません。過剰かどうかだけを判断すればいいのです」

同社で在庫管理の見直しにあたったマーケティング営業部の鈴木雄一朗マネージャーは、こう断言する。

APIMを導入したことで、毎日のようにあった店舗から工場への追加発注の電話は、外商からの別注を除きほとんどなくなった。そればかりか、店舗では在庫切れという事態も少なくなり、欠品による客からのクレームなどもほとんど聞かなくなった。

「返品しても営業のせい、ということもありますが、店舗での在庫管理を見直したことにより、今まで持ったことがない在庫を『持つても何とかなる』と販売員に感じてもらえた部分があります。びくびくしながら発注していたのが、1週間から2週間あれば商品がはけることが体感でき、発注頻度が劇的に減りました」(鈴木マネージャー)

しかし当初は、販売期間を過ぎて売れ残り、工場への返品がかえって増加することもあった。商品の回転率が悪く在庫を持つ必要がないにもかかわらず、在庫を大量に持ってしまったという。それは、理論に則って適正在庫を算出する際、システムに入力するパラメータが実態に即しておらず正確ではなかったためである。だが、こうしたトラブルは運用の見直しや経験を積むことで解消され、終息の方向に向かった。

### 長期連休前の発注業務も改善

こうして新理論手法により、同社は店舗からの少量発注をなくし、在庫という余裕を持った販売に転換することができた。それは、工場が長期連休中時においても同様だった。

### 主力商品の「参宮あわび」



それまでは、年末年始やゴールデンウィーク、お盆の長期連休になると、店舗は開いていても工場は休みになるので、店舗では発注をどうしたらいいか頭を悩ませていた。そのため店舗ごとの発注のばらつきが大きく、連休期間中に商品が余っている店舗から足りない店舗に移動させるということが珍しくなかった。体系立った在庫管理ができていなかったため、発注に関するルールが決まっていなかったことから起きた問題だった。

APIMは、この問題も解決した。具体的には、長期連休前だけは発注点管理から特定時点目標在庫管理に移行するというものである。

特定時点目標在庫管理とは、長期連休の前日にAPIMで算出された特定時点目標在庫まで補充すること。たとえば、6日間の連休であれば、特定時点目標在庫を算出するAPIM関数のパラメータに、6日の値を設定して計算を実行し、前日にその算出結果の値まで補充しておけば連休中は対応できるというものである。万が一、連休中の売れ行きがよく、欠品になる恐れがある場合は、他店舗から在庫を移動させるか、営業社員が工場で半製品に賞味期限などを示したラベルを貼るといった簡単な最終仕上げをして店舗に出荷する体制をとっている。

この考えに基づき発注に関するルールを決めたことで、販売員は発注量に頭を悩ませる必要がなくなった。長期連休時の発注に関するルールが定まったことの効果を、鈴木マネージャーはこう説明する。