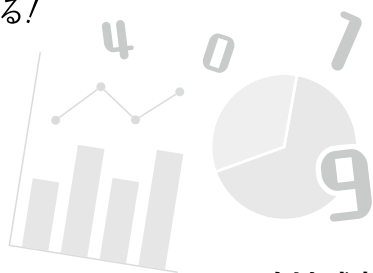


新しい 管理会計の物語



吉川 武文

第1話 | 在庫① 在庫は、罪子なのか？ 財子なのか？

今、日本中の現場が厳しい経済環境と戦っています。「もうやれることがない」「どうしたらよいかわからない」そんな声も聞こえます。しかし、実は案外と身近なところに生き残りのヒントがあることを本連載では伝えて参ります。

私は公認会計士ですが、元々はコストと戦う生産技術者でした。今では工場経営を直接担う工場長でもあります。そして技術と会計と経営の組合せこそが日本の製造業復活の途であることを確信しているのです。

第1話と第2話では「在庫」を考えてみましょう。在庫適正化への取組みは、すぐ手を付けられることであり、すべての経営改善の入り口です。ところで、厳しい環境の中で「在庫を削減しなさい」と指導されている現場は多いと思います。在庫の徹底的削減こそ生き残りの道だと。しかしそれならなぜ在庫削減が生き残りの道なのかを説明できる方はどれくらいいるのでしょうか？

疑問の始まり

それは今から4年前の春のことでした。私は新任の工場で、配電盤の中に製品部材の束が隠してあるのを見つけたのです。担当者呼んで事情を聴くと、「今まで在庫を持つと叱られていました。でも手持ちが少しはないとどうしても生産が間に合わなくなる時があるのです。それで部材の束を隠していました」と。

うつむく担当者に感電の危険があることを説明し、必要な在庫があるなら申請するよう伝えました。在庫削減は製造業の「常識」ですが、それは一体なぜなのか？ 理由がわかっていなければ適

切な活動は困難です。少し勉強した方なら「在庫はお金の塊、在庫が寝ることはお金が寝ること、だから在庫を持つてはいけません」と説明くださるかもしれません。

実際にある工場では、こんな出来事がありました。私がスーツ姿で工場を見学していると、突然誰かが駆け寄って来て何かを猛烈に謝り始めたのです。一体どうしたのかと問えば、生産ライン上に仕掛品が溜まっているのを私に謝っているのだとのこと。よく聞いてみると、彼はその生産ラインの班長さんで、こんな話をしてくれました。

「この工場では前工程の能力が後工程の半分しかないので、昼夜運転しないと後工程に追いつけません。ですからどうしても朝になると前工程の出口に仕掛在庫の山ができてしまうのですが、夕方には必ず解消されるものです。でも仕掛在庫はお金の山ですから、ここに山をつくってはいけません。私もちゃんと理解しています。本当に、申し訳ございません。1個も仕損を出さないように頑張りますので、今日はお許しください」

班長さんは唇を真っ青にして震えていました。そんな班長さんの話を聞いて、「そうだったのですか、毎日ご苦労様です。これから頑張ってくださいね!」と励ますと、「えっ、今日は怒らないのですか?」と驚くので、こちらが驚いてしまいました。まじめな班長さんは毎日何を怒られていたのでしょうか? 改めて会社の貸借対照表を調べると現金預金と売上債権が仕掛在庫の26倍もありました。どんなに工場在庫を減らしても当座資産(お金そのもの)を寝かしていたのではまったく意味がありません。本当に本気で資金効率を改善するつもりなら、まじめな班長さんを叱るのではなく、