



在庫が多いとなぜ悪い

企業経営の健全性を測る財務指標として“在庫回転率”とか“在庫日数”がよく使われている。これらの指標は在庫が多いと企業経営に悪影響があるから、在庫をコントロールし削減目標を立て実行することが主眼となっている。このため在庫計画担当部門は“在庫回転率 10 回以上”とかいった目標を達成することが金科玉条となり、生産部門と営業部門の板挟みになりながら何とか在庫を削減しようと努めることになる。時として決算時の在庫目標を必達することが強く求められ、強権的に購買量や生産量を調整したりして何とか取り繕ったものの、その後欠品が増大し売上不振を招いたり、売れ筋在庫ばかり減少してデッドストックの割合が増えてしまうなど、結果としてビジネス全体を悪化させてしまうようなケースも見られる。

経営者や在庫計画担当者は財務指標のみにとらわれて行動しているだけでは充分ではない。在庫の真の役割を理解しサプライチェーンプロセスの中で無駄な在庫を生みだしている要因を発見し除去しなければ本当の解決にはつながらない。この観点から、今号より 3 回シリーズで在庫計画の在り方について論ずる。その第 1 回として在庫はなぜ企業にとって悪であり削減の努力が必要なのかについて考察する。

在庫とは全てムダ

トヨタ生産方式は“ジャスト・イン・タイム”とか“自動化”というコンセプトで有名であるが、その原点は生産プロセスや業務プロセスに内在するムダを徹底的に排除することにある。トヨタでは ①作り過ぎのムダ、②手待ちのムダ、③運搬のムダ、④加工のムダ、⑤在庫のムダ、⑥動作のムダ、⑦不良をつくるムダ、を“7つムダ”として定義しており、トヨタの工場に行くといたるところに“7つのムダ”のポスターが掲示されている。

この中で 5 番目に“在庫”をムダとしているが、これは余剰在庫とか仕掛り在庫などの余分と考えられるものだけを指しているわけではなく、在庫の存在そのものをムダであるとトヨタは断じているのである。むろんトヨタであっても全く在庫ゼロで運営されているわけではないが、できる限り在庫なしで稼働できないか模索し続けていくことがトヨタ流哲学であり日々実践されている。

それでは、なぜ在庫がムダであり、除去あるいは削減すべき対象とされるのであろうか？ 単に在庫回転率が高い方が良いと教科書的に覚えるだけでなく、企業経営にとって在庫を持つことが負担となる本質的な理由について正確に理解しておくことが大事である。

在庫の増大が企業経営の負担となる理由について、下記の 3 点に集約できると考えている。

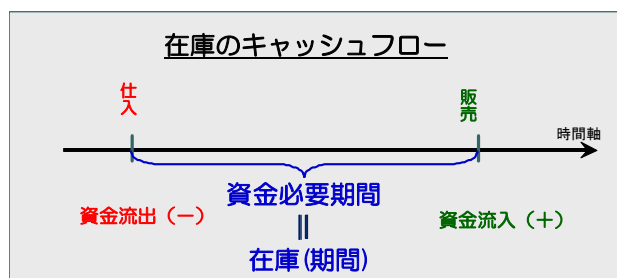
1. キャッシュフローを悪化させること
2. 在庫保管・維持費用が増大すること
3. 陳腐化すること

キャッシュフロー

在庫増減がキャッシュフローに直接的に影響を与えることは経営の常識であり、そのために在庫回転率とか在庫日数が重要な経営指標となっていることは前述のとおりである。これを財務会計的に説明すると貸借対照表(B/S)上の棚卸資産(在庫)が増えれば、それを補うため負債や資本などの資金投下を増やす必要があることを意味している。これを運転資本の増加と呼ぶ。

同じことを、製品を仕入して販売する卸売や小売などの業務に則して表現すると、全て現金取引で信用売買がないと仮定すると、製品を仕入れた時点で支払いのためキャッシュのアウトフロー(資金流出)が発生し、販売した時点で販売代金が回収されキャッシュのインフロー(資金流入)となる。つまり仕入のために支出した資金は、製品の販売により代金が回収されるまでの期間は、何らかの形で資金を手当しなければならなくなり、資金需要が増えることを意味している。

すなわち下図に示すように仕入れから販売に至る期間が資金必要期間であり、同時にその間製品は在庫として存在していることを意味している。



ことである。すなわち在庫期間を短縮することは在庫を減らすことになり、まったく同じ意味で在庫回転率を上げ在庫日数を削減する。つまり在庫削減のためには仕入れてから販売するまでの期間をいかに短縮するかが鍵となる。

保管・維持費用

在庫による企業経営への影響について語る場合、上述のキャッシュフローを意味することが殆どである。しかし、現実的には他にも在庫を持つことにより費用負担が発生するものがあり、製品特性や業務プロセスによっては大きな負担となる場合がある。これらは在庫を保管・維持するための費用であり、財務会計上は固定資産とか損益計算書(P/L)の種々の一般管理費用として認識されている。

その代表的な物が在庫保管費用である。当然ながら在庫を持つためには、土地や倉庫をはじめ製品によっては石油タンクや冷凍貯蔵庫などの製品保管のための施設や設備を持つ必要がある。また保管のためのパレットやラック、搬送機器などのマテハン設備も装備しなければならないだろう。

更には、在庫を良好な状態に維持するための費用が挙げられる。室温管理のための光熱費、実地棚卸や、防災・安全管理などに関わる人件費などの費用負担も必要となる。

これら保管・維持費用はいずれも在庫の増大に伴って増える費用であり、在庫保持のための直接的な経費として認識されねばならない。

陳腐化(Obsolescence)

上述のキャッシュフローとか保管・維持費用は、在庫の増減に伴い直接的に関連し認識される項目であるが、その他に企業経営にとって大きな影響を及ぼすものとして“在庫の陳腐化”を覚えておく必要がある。

陳腐化とは時間が経過することにより製品の品質や機能が劣化することである。キャッシュフローの項でも述べたように在庫が増大することは在庫期間が長くなることであり、すなわち在庫が増えればそれだけ製品の劣化が進むことを意味している。

陳腐化により発生するコストとして一部製品廃棄費用として認識されるものもあるが、そのほとんどは財務諸表上に直接的には表れない場合が多く、経営者がその重要性を軽視したり見過ごしてしまうケースがよく見られる。

陳腐化の代表例としては、在庫期間中に製品の腐敗や賞味期限切れなどで製品価値が失われてしまうことで、生鮮食料品などはもちろん、多くの製品に共通する問題である。

たとえ時間経過による品質劣化が起こりにくく、長期間保管可能な製品であっても、流行遅れとか技術進歩による製品の旧式化によって売物にならず廃棄したり大幅な値下げ処分するようなケースもあり、これも陳腐化といえる。アパレル製品のようにファッション性が高いものや電化製品など技術革新の速いものはこのケースに当たる。

更には、古い製品が在庫として多く残っているため新製品・改良品への転換が遅れて、競合製品に負けてしまうとか、同一製品で製造コスト削減を実現しても旧在庫がなくなるまでその効果が利益へ反映されないことなど、直接的に財務指標に表れないが、ビジネスの成否に大きくかかわる問題もある。

上記のように、陳腐化については計数的に把握しにくい場合が多いが、競争上の不利益などビジネスの根幹に影響することを考えると、キャッシュフロー以上に経営者が留意しておくべき問題であると思う。

おわりに

本稿では、在庫を持つことによる企業経営上の問題について、1.キャッシュフロー、2. 保管・維持費用、3. 陳腐化の3つの要因に整理した。また、在庫問題というとキャッシュフローへの影響だけに注目することが多いが、陳腐化による影響をもっと重視する必要があることを指摘した。

このことから在庫は少ない方が良いことは論を待たないが、財務会計的にこの問題を捉えたとキャッシュフロー計算のベースとなるB/S上の棚卸資産金額にしか目に行かなくなる。もちろん在庫管理は決算目的のために一時的に良ければそれで済むわけではない。サプライチェーンプロセスや全体の業務システム自体を見直さない限り真の在庫管理や在庫削減はできない。

次稿では、なぜ在庫は必要となるのかという観点から、在庫を作るメカニズムについて考察したいと思う。

— 以上 —

2010年8月31日

ひらやま もと
平山 基 Mot Hirayama
株式会社シーモット 代表取締役