

在庫は減っていない

日本企業の在庫削減は進んでいるのか。それを調べるため本誌はこのたび上場企業一三〇〇社を対象に一九九〇年から二〇〇〇年までの一〇年間にわたる在庫回転期間の推移を分析した(次頁「調査の方法」参照)。その結果、SCMというコンセプトが日本の産業界に広く普及したにもかかわらず、在庫水準にはその効果がほとんど表れていないことが分かった。

一三〇〇社の在庫回転期間を単純平均した次頁の表によると、日本の主要企業の九〇年代の在庫はバブル崩壊以降、九四年まで増え続けた後、九七年までは低下する傾向にあった。ところが九八年、九九年と再び増加に転じている。マクロ経済統計(鉱工業生産指数・二三頁参照)を見て、日本の製造業の在庫率は九四年以降、循環を繰り返しながら、むしろ増加する傾向にある。

長年にわたり米国の対GDPロジスティクス・コスト比率の分析を行っているキャス・インフォメーション・システムのロバート・デレイニー副社長は、「米国の対売上高在庫残高は九一年をピークに減少する傾向にある。これは企業のロジスティクス改革の成果だ」という。しかしその一方で、「生産・在庫管理技術の進歩が在庫投資とGDPの関係を変化させる」という仮説は統計上確認できない」という分析レポートも米国では発表されている。

俗に「在庫は情報に置き換えられる」と言われる。在庫とは実際の販売動向と生産活動とのギャップから必要になるものであり、情報によってギャップを埋めることで在庫を減らすことができるという意味だ。SCMの基本となる理論であり、九〇年代に爆発的に普及したインターネットはその格好のツールとなって

Part1 | 解説

間違いだらけの在庫削減

日本の産業界にもサプライチェーン・マネジメント(SCM)という言葉は広く普及している。しかし、マクロ的なデータを見る限り、その効果はまだ表れていない。SCMの主役となるべきロジスティクス部門が本来の役割を果たしていないことが原因だ。

いるはずだが、現実にはセオリー通り機能しているとは言いがたい。

とりわけ日本では「組み立てメーカーの在庫が減っていたとしても、調達先のサプライヤーや川下の流通段階の在庫が膨らんでいる場合が少なくない。SCMの普及によってサプライチェーン全体で見たときの在庫が減っているという印象は持っていない」と日通総合研究所の塩畑英成常務は指摘する。

最近では発言力を増した小売業が一括物流やVMI(ベンダー・マネージド・インベンダリー・ベンダー主導型在庫管理)を導入することで、在庫のしわ寄せが川下から川上へ逆流しているケースも見られる。サプライチェーン全体の最適化を目指すSCMのコンセプトとは相矛盾する在庫リスクの「ババ抜き」が行っているという現状だ。

物流改革の落とし穴

基本的には、在庫を削減する方法は一つしかない。実需に応じた生産調整だ。受注生産が究極のモデルとなる。ロジスティクス部門が拠点集約や納品のリードタイムの短縮をいくら進めても、肝心の生産活動が変わらない限り、サプライチェーン全体の在庫量は減らない。在庫を保管する場所が変わるだけだ。

しかし、実際にはロジスティクス部門の多くが需給調整の権限を与えられていない。生産計画は工場の生産管理部門、もしくは営業の販売計画部門が握っている。工場の最大の評価基準は生産効率であり、営業は売上高だ。そのため在庫管理はどうしても後回しになる。

この体制にメスを入れない限り、ロジスティクス改革は失敗する。事実、巨費を投じて大規模な物流センターを建設し拠点を集約したものの、在庫は減らな

特集 在庫は減ったか

1300社の在庫回転期間(カ月)の単純平均

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
全業種平均	1.47	1.56	1.69	1.71	1.64	1.57	1.53	1.57	1.71	1.62
食品	0.99	0.99	1.00	0.98	0.95	0.97	0.97	1.03	1.04	1.05
繊維	2.24	2.21	2.44	2.52	2.55	2.23	2.37	2.33	2.45	2.27
パルプ・紙	1.43	1.42	1.42	1.34	1.29	1.25	1.27	1.32	1.41	1.29
化学	1.34	1.45	1.47	1.51	1.45	1.45	1.42	1.46	1.59	1.55
医薬品	1.52	1.53	1.53	1.58	1.55	1.59	1.57	1.66	1.73	1.67
石油	1.21	1.37	1.33	1.38	1.42	1.42	1.27	1.30	1.39	1.26
ゴム	1.05	1.08	1.15	1.25	1.17	1.10	1.10	1.14	1.17	1.14
窯業	1.76	1.86	2.00	2.07	2.00	1.90	1.83	1.86	2.11	2.07
鉄鋼	1.69	1.80	2.07	2.18	2.08	2.06	2.01	2.04	2.36	2.23
非鉄・金属	1.66	1.83	1.98	2.04	1.95	1.90	1.81	1.83	1.96	1.90
機械	1.91	2.13	2.50	2.59	2.44	2.22	2.09	2.15	2.46	2.37
電器機器	1.59	1.73	1.83	1.73	1.65	1.60	1.54	1.51	1.62	1.49
造船	4.27	4.33	4.87	4.80	4.41	4.27	3.97	4.13	4.59	4.62
自動車	0.61	0.62	0.63	0.66	0.63	0.65	0.63	0.67	0.77	0.70
輸送用機器	1.62	1.77	1.88	2.00	1.88	1.75	1.76	2.04	2.20	2.09
精密機器	2.27	2.45	2.86	2.76	2.55	2.24	2.08	2.16	2.48	2.14
その他製造	1.41	1.47	1.52	1.54	1.52	1.56	1.52	1.60	1.68	1.57
卸売業	0.77	0.82	0.85	0.84	0.82	0.80	0.78	0.83	0.86	0.79
小売業	0.77	0.80	0.82	0.82	0.82	0.84	0.84	0.89	0.91	0.86

調査の方法

株式を公開している日本企業のうち製造業、小売業、卸売業を対象にした。各社の棚卸資産回転期間(カ月)は、有価証券報告書に記載されている棚卸資産の各項目(部品・製品、半製品・仕掛品、原材料・貯蔵品など)を合算して、その期首と期末の平均値を求め、これを同期の月平均売上高で割ることで算出した。

データは2000年3月期のものを最新として、過去10期にわたるものを使用した。過去に決算期変更などがあった企業もそのまま掲載し、その旨を欄外に明記した。10期に渡ってデータが入手できることを優先して、今回は単独決算を利用した。また本特集では90年代を通じた企業の在庫動向の推移をみることを主眼としたため、10期分のデータが入手できない企業については掲載対象から外した。

業種の分類は証券取引所の定める新業種分類(33業種)に準拠した。社名は一部、略称を使用。企業の掲載順は、各業種ごとに入手できた最新期の売上高の大きい順とした。一覧表には各社に掲載番号を付け、索引で検索できるように配慮した。各社のデータは東洋経済新報社の協力を仰ぎ、同社が発行する「会社財務カルテ」を参照した。



キリンビールの篠岡方長取締役

減はロジスティクス部門が生産や営業から需給調整機能を剥奪することが、その第一歩となる。

キリンビールは九六年の組織改革で従来、生産部門に属していた物流部を独立させた。新たに営業・生産・物流の三本部体制を敷き、需給調整の機能と責任を物流本部に持たせた。「物流本部の最大の使命が在庫管理。トップからは適正在庫の維持に全力を挙げるといふ指令を受けた」と同社物流本部の篠岡方長取締役は説明する。

従来、同社では営業部門が作成する販売計画をベースに生産・物流計画を立てていた。この体制を改め、物流本部の需要予測を活動計画の基本に据えた。これに合わせて物流本部ではi2テクノロジーズ社のサプライチェーン計画ソフト「リズム」を導入。大幅なカスタマイズを加えて需要予測エンジンとして活用している。

二〇年以上前から同社の在庫水準は製品在庫で四日分というギリギリのレベルまで絞り込まれている。しかし、かつては主力ブランド「ラガー」の単品大量物流がその前提となっていた。そのレベルを「SKU(ストック・キーピング・ユニット：在庫管理の最小単位)で一七〇まで増加した今日まで維持できているのは、物流本部に需給調整を移したことが大きい」と篠岡取締役は胸を張る。実際、九〇年代というスパンで振り返ると、同社は業績的にはアサヒビールにシエアを浸食され続けながらも、一貫して在庫回転期間の改善を達成している。

マクロで見ればSCMはまだ効果を発揮していない。しかし、ロジスティクス先進企業は既にその成果を着実に自分のものにしていく。ロジスティクス部門の真価が問われている。