

## 欧米企業の在庫は減った

依然として日本の在庫は減っていない。二〇〇二年二月号の特集で本誌は、一九九〇年代の一〇年間にわたって日本企業の在庫水準が横這いで推移したことを報告した。さらに今回、上場メーカー約一三〇〇社を対象に、直近三力年の有価証券報告書に記載された連結・単独双方の在庫回転期間を調査した結果(二二頁「調査の方法」参照)、図1のように二〇〇〇年以降も日本企業の在庫水準は減少傾向にはないことが明らかになった。

一方、米国企業は八〇年を境にその後、大幅に在庫水準を切り下げている。米商務省の調査統計によると、八一年から二〇〇〇年の約二〇年間で、米国のGDPに占める棚卸資産の比率は八・三%から三・八%に半減したという。その理由はITの活用による効率化だとされる。

サプライチェーン・マネジメント(SCM)のコンセプトと、そのためのITツールは九〇年代後半以降、日本の産業界にも広く普及した。しかし、マクロ的な動きを見る限り、その最大の効果とされる在庫削減が日本では実現していない。結果として日本は先進諸国の中では際立って在庫水準の高い国になっている。

実際、日本の大手企業四〇〇社と米スタンダード・アンド・プアーズ五〇〇社の在庫回転期間の平均値を比較した野村総合研究所の調査によると、八〇年代から九〇年代にかけて日本企業の在庫回転期間は米国に比べて一・五倍から二倍近い開きのまま推移している(図2)。

多少古いデータになるが、図3は九二年時点での世界各地の在庫回転期間を比較したものだ。ここでも米国、英国、EUと比較して日本企業の在庫期間は



# なぜ日本企業の在庫は多いのか

極端な多頻度小口化が進み、ジャスト・イン・タイム物流が広く普及する日本。それだけ日本企業は少ない在庫でサプライチェーンを回している。そんな間違った常識がはびこっている。実際には日本企業の在庫は欧米企業よりはるかに多い。日本企業は現場では高度な現品管理を実施しながら、肝心の在庫政策は稚拙なレベルにとどまっている。(大矢昌浩)

図1 業種別在庫回転期間(カ月)の推移(連単過去3期)

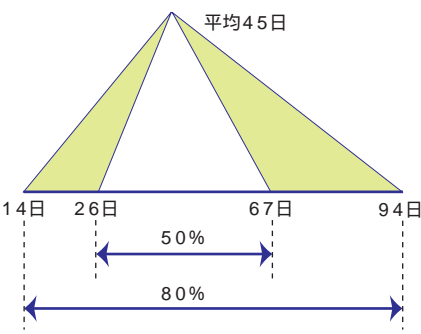
	2期前		1期前		最新期	
	連結	(単独)	連結	(単独)	連結	(単独)
全業種平均	1.65	(1.31)	1.67	(1.34)	1.54	(1.21)
食品(106社)	0.93	(0.90)	0.92	(0.88)	0.93	(0.86)
繊維(80社)	2.09	(1.94)	2.09	(1.93)	2.04	(1.85)
パルプ・紙(22社)	1.35	(1.15)	1.43	(1.26)	1.39	(1.27)
化学(176社)	1.62	(1.35)	1.69	(1.46)	1.62	(1.39)
医薬品(36社)	1.56	(1.51)	1.54	(1.51)	1.54	(1.49)
石油・石炭(9社)	1.07	(0.68)	1.08	(0.70)	1.10	(0.66)
ゴム(21社)	1.68	(0.86)	1.69	(0.90)	1.56	(0.88)
窯業(51社)	1.68	(1.52)	1.86	(1.66)	1.78	(1.53)
鉄鋼(54社)	2.46	(2.53)	2.62	(2.73)	2.45	(2.45)
非鉄金属(36社)	1.85	(1.60)	2.04	(1.81)	1.93	(1.68)
金属製品(72社)	1.55	(1.48)	1.60	(1.55)	1.54	(1.51)
機械(195社)	3.12	(2.87)	3.11	(2.78)	2.90	(2.52)
電気機器(231社)	1.79	(1.22)	1.88	(1.33)	1.63	(1.15)
輸送用機器(103社)	1.10	(0.67)	1.07	(0.64)	1.02	(0.58)
精密機器(32社)	2.78	(2.11)	2.91	(2.41)	2.65	(2.15)
その他製造(75社)	1.23	(0.99)	1.22	(0.96)	1.23	(0.91)

飛び抜けて長い。(シアラン・ウォルシュ著「マネジヤールのための経営指標ハンドブック」ピアソン・エデュケーション発行)

巨大な倉庫で膨大な量の商品を大量輸送する欧米企業に対し、日本の物流現場は多頻度小口化の進んだジャスト・イン・タイム物流を緻密なオペレーションによって処理している。それだけ日本企業は少ない在庫を素早く回転させている。それが一般的な日本人の認識だろう。しかし、一連の調査は全く逆結果を示している。

その理由を解く鍵が、「在庫管理」という言葉自体に潜んでいる。日本ロジスティクスシステム協会(JILS)の浜崎章洋関西支部プログラムディレクター

図4 棚卸資産回転期間の分布(英国)



シアラン・ウォルシュ「マネジャーのための経営指標ハンドブック」(ピアン・エデュケーション社)

図3 世界地域別棚卸資産回転期間

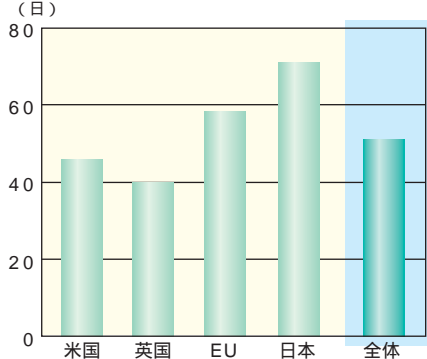
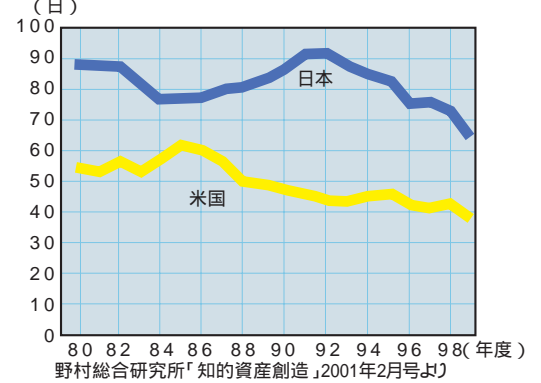


図2 日米企業の在庫回転期間の推移



野村総合研究所「知的資産創造」2001年2月号より

図5 連結決算ベースの在庫を5期連続で減らしている会社

社名	決算期	売上高	経常利益	5期前	4期前	3期前	2期前	前期	最新期
ソニー	03.3	7,473,633	247,621	1.66	1.65	1.46	1.39	1.28	1.04
日産自動車	03.3	6,828,588	710,069	1.41	1.33	1.16	1.09	1.06	0.95
NEC	03.3	4,695,035	61,496	2.21	2.11	1.87	1.75	1.74	1.54
富士通	03.3	4,617,580	12,384	2.21	2.13	1.95	1.86	1.84	1.60
三菱自動車工業	03.3	3,884,874	54,344	1.60	1.57	1.30	1.27	1.23	0.89
キヤノン	02.12	2,940,128	330,017	2.37	2.37	2.25	2.06	1.94	1.80
リコー	03.3	1,738,358	123,470	1.50	1.46	1.27	1.25	1.21	1.06
花王	03.3	865,247	117,487	1.27	1.16	1.07	1.01	0.98	0.96
日産車体	03.3	568,157	14,183	0.37	0.30	0.22	0.11	0.11	0.10
コニカミノルタホールディングス	03.3	559,041	32,438	2.74	2.67	2.40	2.28	2.28	2.16
カゴメ	03.3	147,189	4,638	1.89	1.65	1.45	1.26	1.08	1.04
アシックス	03.3	135,639	6,099	2.93	2.81	2.55	2.53	2.47	2.47
曙ブレーキ工業	03.3	126,595	7,876	1.65	1.55	1.12	0.96	0.86	0.80
ペンタックス	03.3	108,189	3,639	4.40	4.26	4.06	3.80	3.42	3.13
日本光電	03.3	75,739	3,168	3.55	3.41	3.03	2.52	2.19	2.06
新東工業	03.3	61,642	55	1.36	1.33	1.16	1.13	1.10	1.09
フジフーズ	03.3	61,151	884	0.23	0.21	0.19	0.18	0.17	0.16
金門製作所	03.3	51,576	618	1.86	1.83	1.64	1.58	1.56	1.46
ニッビ	03.3	44,227	1,717	3.13	3.01	2.60	2.43	2.10	1.73
池上通信機	03.3	33,430	688	4.87	4.76	4.01	3.68	3.28	2.90
西島製作所	03.3	28,961	1,796	5.16	4.88	4.71	4.35	3.97	3.59
シノプフーズ	03.3	27,185	740	0.23	0.12	0.09	0.09	0.08	0.08
双信電機	03.3	12,248	1,389	0.85	0.81	0.64	0.54	0.51	0.37
サンケイ化学	02.11	8,075	149	2.28	2.20	2.18	2.10	2.00	1.95
日興酸素	03.3	5,479	28	0.29	0.26	0.25	0.25	0.25	0.24

(単位: 売上高、経常利益は百万円)

は指摘する。「日本語の『在庫管理』という言葉が、英語では『Stock Control』や『Inventory management』の1つの言葉で使分けられる。『Stock Control』は工場現場の『現品管理』、『Inventory management』は棚卸資産の管理で、あえて日本語化すれば『在庫政策』ということになる。それを日本語では一つの言葉で括ってしまったために多くの混乱を招いている」

日本企業の物流現場では高度な現品管理が実施されている。しかし、基本的に物流部門には在庫を減らすことができない。配送リードタイムの短縮や拠点集約によって、流通上の制約から必要になるバッファーとしての安全在庫の水準を引き下げることができない。ただし生産活動にそれが反映されなければ、流通センターの在庫が工場倉庫に移るだけで、会社全体の在庫量は変わらない。

さらに取引先を含めたサプライチェーン全体の在庫量ともなると、生産部門の手にも負えなくなるサプライヤーや顧客との取引条件、その会社のビジネスモデルによって必要なバッファー在庫は大きく左右されることになるからだ。つまり、在庫量を決めるのは現品管理ではなく、経営レベルの意志決定に基づく在庫政策なのだ。

## 高度な現品管理と稚拙な在庫政策

しかし、日本企業の経営層の目は、まだ在庫には向いていない。日本企業の株主資本利益率(ROE)や総資本利益率(ROA)が国際標準と比べてはるかに劣っていることは、既に周知の事実となっている。実際、日本企業の経営者の多くは、そうした収益性指標の改善を最大の経営課題に置いている。しかし在庫削減を明確な経営目標数値として掲げる企業はま