

# 在庫削減

## はどこまで来たか

解説 1

### 日本の在庫が減ってきた

ロジスティクス改革の成果が財務諸表に現れ出した。しかし取り組みは、まだ社内レベルにとどまっている。一企業の枠を超えたSCMには今のところ成功事例が見当たらない。欧米のソリューションの導入は、ことごとく失敗に終わった。日本型モデルの構築が必要だ。そこでは改めて在庫を持つことの意味が問い直されることになる。(大矢昌浩)

#### 在庫循環の終わり

このたび本誌は上場メーカー約一〇〇社の連結財務諸表を元に在庫回転率の推移を調査した(九頁「調査の方法」参照)。過去にも本誌は上場メーカーの在庫調査を二度、実施している。二〇〇二年二月号では過去一〇期分にわたる単独決算の財務諸表を分析し、九〇年代の一〇年間で日本企業の在庫回転率がどのように推移したのかを表した。また二〇〇四年二月号では連結・単独双方の過去三期分を対象にして二〇〇〇年以降の在庫の推移を算出した。

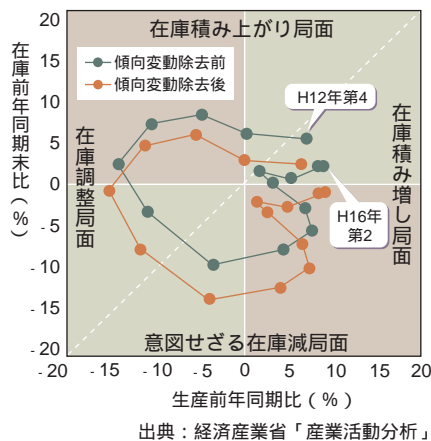
ロジスティクス経営によって、日本企業の在庫回転率は向上した。そんな仮説を検証することが過去の調査の目的だった。しかし結果としては、いずれの調査においてもその証拠は見出せなかった。在庫削減の掛け声とは裏腹に、財務諸表上には全く成果が現れていなかった。ところが連結決算の直近七期分を対象にした今回の調査では、在庫回転率が継続的に改善する傾向を見せている。合計の在庫回転率は九九年度の六・五四から二〇〇四年度の八・三まで、前回の景気の谷とされる二〇〇二年度に若干悪化したものの、基本的に右肩上がりで推移している(図1)。

景気の判断材料の一つとされる、マクロ的な在庫循環にも異変が起きている。図2は経済産業省が作成した日本の在庫循環図だ。景気の変動に伴って、在庫は「在庫調整」「意図せざる在庫減」「在庫積み増し」「意図せざる在庫増」というサイクルを描く。縦軸に在庫水準、横軸に生産量をとった循環図を従来は三年から三年半で一回転するというのが通常のパターンだった。ところが現在の日本の在庫動向は、二〇〇二年の第三・四半期以降、二年間にわたり、「在庫積み増し」局面で足踏みを続けている。売

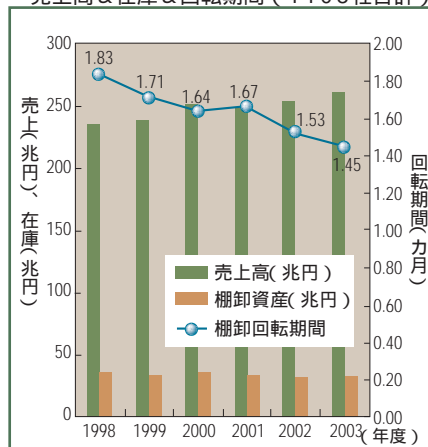
図1 日本メーカーの在庫回転率とROAは5期連続で改善している(1108社と業種別の合計値の推移)

|          | 棚卸資産回転期間( カ月)業種別一覧 |        |        |        |        |        | 総資産事業利益率=ROA( % )業種別一覧 |        |        |        |        |        |
|----------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|          | 1998年度             | 1999年度 | 2000年度 | 2001年度 | 2002年度 | 2003年度 | 1998年度                 | 1999年度 | 2000年度 | 2001年度 | 2002年度 | 2003年度 |
| 全業種合計    | 1.83               | 1.71   | 1.64   | 1.67   | 1.53   | 1.45   | 3.86                   | 4.31   | 5.22   | 3.38   | 4.92   | 5.83   |
| 食品       | 0.93               | 0.91   | 0.91   | 0.92   | 0.93   | 0.91   | 5.32                   | 5.67   | 4.88   | 4.43   | 4.99   | 5.76   |
| 繊維製品     | 2.24               | 2.18   | 2.06   | 2.07   | 2.02   | 1.93   | 2.59                   | 3.10   | 3.87   | 2.94   | 3.63   | 4.54   |
| パルプ・紙    | 1.56               | 1.37   | 1.30   | 1.37   | 1.30   | 1.29   | 1.03                   | 2.00   | 4.41   | 2.37   | 3.11   | 4.16   |
| 化学       | 1.67               | 1.60   | 1.62   | 1.70   | 1.63   | 1.54   | 4.55                   | 5.40   | 5.76   | 4.32   | 5.52   | 6.04   |
| 医薬品      | 1.72               | 1.66   | 1.62   | 1.59   | 1.58   | 1.53   | 10.57                  | 11.10  | 10.38  | 11.17  | 11.92  | 12.37  |
| 石油・石炭製品  | 1.23               | 1.05   | 1.09   | 1.13   | 1.16   | 1.23   | 1.49                   | 1.33   | 2.65   | 2.44   | 3.09   | 2.43   |
| ゴム製品     | 1.64               | 1.62   | 1.68   | 1.69   | 1.57   | 1.55   | 8.22                   | 9.04   | 7.27   | 5.05   | 7.22   | 7.48   |
| ガラス・土石製品 | 2.01               | 1.76   | 1.67   | 1.84   | 1.77   | 1.67   | 2.71                   | 3.22   | 4.88   | 2.25   | 3.38   | 4.41   |
| 鉄鋼       | 2.84               | 2.63   | 2.47   | 2.70   | 2.47   | 2.30   | 1.44                   | 2.42   | 4.11   | 1.39   | 3.24   | 5.23   |
| 非鉄金属     | 2.02               | 1.93   | 1.85   | 2.04   | 1.93   | 1.74   | 2.40                   | 3.04   | 5.22   | 1.74   | 1.74   | 3.63   |
| 金属製品     | 1.62               | 1.52   | 1.54   | 1.60   | 1.53   | 1.45   | 2.04                   | 3.32   | 3.37   | 2.15   | 3.18   | 4.18   |
| 機械       | 3.84               | 3.73   | 3.22   | 3.19   | 2.98   | 2.76   | 3.07                   | 2.87   | 4.37   | 2.72   | 3.57   | 4.59   |
| 電気機器     | 2.07               | 1.89   | 1.79   | 1.89   | 1.63   | 1.50   | 3.08                   | 3.99   | 5.65   | 0.91   | 3.45   | 4.62   |
| 輸送用機器    | 1.17               | 1.10   | 1.08   | 1.06   | 1.00   | 0.98   | 4.83                   | 4.33   | 4.70   | 5.92   | 7.21   | 7.65   |
| 精密機器     | 3.00               | 2.81   | 2.73   | 2.92   | 2.73   | 2.50   | 5.03                   | 5.79   | 7.25   | 4.90   | 6.74   | 8.18   |
| その他製品    | 1.29               | 1.21   | 1.18   | 1.17   | 1.18   | 1.13   | 5.48                   | 5.69   | 5.32   | 5.47   | 5.90   | 6.76   |

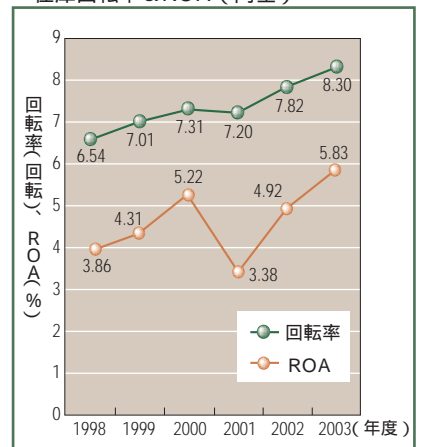
図2 日本の鉱工業在庫循環図



売上高&在庫&回転期間(1108社合計)



在庫回転率&ROA(同左)



り上げの伸びに比べ、生産量を抑えているため、在庫が増えない。作り溜めを避け、「意図せざる在庫増」に陥るのを踏みとどまっている格好だ。

在庫量を抑えれば、キャッシュフローに余裕が生まれる。その分、借金を返して資産を減らせば、例えば利益が横這いであったとしてもROA(総資産事業利益率)は向上する。浮いたキャッシュを収益性の期待できる投資に振り分けて利益自体を増やすことも望める。本誌の調査でも在庫回転率の向上とROA(総資産事業利益率)は連動している。

日本企業のROAが、欧米はもちろん他のアジア諸国の企業と比較しても低いレベルにあることは既に広く認識されている。同じことが在庫回転率についても当てはまる。物流の多頻度小口化が進んだ日本は少ない在庫でサプライチェーンを回しているという俗説は事実と異なる。企業の財務諸表を見る限り、日本の抱える在庫は欧米より格段に多い(本誌二〇〇三年二月号参照)。

今回の調査結果からは、そんな日本企業の弱点が克服されつつあるように見える。もちろん今後、景気が後退局面に入れば、利益の減少によるROAの悪化は避けられないだろう。しかし、その場合でも在庫の棄却損や維持コストが低く抑えられれば改革の成果はあったと言える。一橋大学大学院の安田隆二教授は「業種によって温度差はあるものの、日本の大手企業の社内改革は今や峠を越えた」という。

日本企業のロジスティクス管理は新たなフェーズに入る。取引先を巻き込んだSCMの実践が次のテーマだ。もともと日本の個別企業の管理レベルは欧米の先進企業と比較しても遜色はないと言われる。ところがサプライチェーン全体という視点になると途端に非効率が目立ってくる。それだけに取引先との協働(コラ