

特集

在庫管理白書

上場メーカー1300社のSCMを検証

解説

在庫削減の終わりと次の一手

日本の上場メーカーの在庫は1999年のピーク時から23%削減された。SCMで先行した米国企業に10年遅れで追いついた格好だ。これに伴いROAの改善も進んでいる。在庫削減の時代は終わった。日本企業のSCMは次の段階に進む。（大矢昌浩）

在庫と連動して収益性が改善

二〇〇〇年代以降、日本でもSCMが機能し始めた。このたび本誌は日本の全上場メーカーを対象に、過去一〇年にわたる棚卸資産の動向調査を行った（左頁「調査の方法」参照）。その結果、連結決算で見たとときの日本の上場メーカーの在庫回転期間は九九年の一・八四カ月をピークとして、〇六年の一・四一カ月まで、ほぼ一貫して減り続けていることが分かった（図1）。

収益性も改善している。調査対象企業の合計の総資産利益率（ROA：Return On Assets）は、〇二年の三・三六%を底に〇六年の七・二二%まで、過去四年間連続で向上している。その動きは在庫回転率のトレンドと重なる（図2）。SCMを旗印とした在庫削減が収益性の改善を下支えした可能性が高い。

日本でSCMブームがわき上がったのは九〇年代の中頃のこと。ERP（基幹業務パッケージソフト）や需要予測エンジンなど、SCM用のITツール導入に多くの日本企業が巨額の投資を断行した。在庫削減がその直接的な狙いだった。しかしマクロ的に見ると九〇年代を通じて日本の在庫は結局、減らなかった（本誌〇二年一月号特集詳細）。

多頻度小口化の進んだ日本企業は、欧米に比べ格段に少ない在庫でビジネスを回している。そんな誤った常識が、九〇年代まで日本の産業界に蔓延していた。しかし実際に企業の財務諸表を比較してみるとトヨタ自動車をはじめとした一部のロジスティクス先進企業を例外として、日本企業の大部分が海外の同業者よりもはるかに大量の在庫を抱えていた。

図3は日米の半導体メーカーの在庫回転率を比較したものだ。もともと格差があったのに加え、九〇年

調査の方法

株式を公開している日本企業のうち製造業を対象にした。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、期首期末平均値を同期の月平均売上高で割って算出した。

データは2006年3月期を最新として過去10期にわたるものを使用した。このうち22~41頁の「資料」一覧には過去5期の連結決算の棚卸資産回転期間を入手できた企業、1267社を掲載した。同じ5期分の単独決算の数値が入手できない企業については、空欄のまま掲載した。5期以内に決算期変更などがあった企業もそのまま一覧表に掲載した。表中の業種別集計は、データを入手できない企業などを除外して算出した。

また、本特集の10~14頁の解説記事では、近年の製造業の連結決算における在庫動向の推移を俯瞰することを主眼としたため、連結決算データを過去10期分入手できた企業、980社だけを対象に業種別の棚卸資産回転期間の集計値などを算出している。10期分のデータを手入れできなかった企業については、ここでは分析対象から除外した。同様に単独決算ベースは1300社を対象にした。

データの入手には東洋経済新報社の「会社財務カルテ」を活用。業種分類も同社が使用している東京証券取引所・新業種分類に準拠している。社名は一部、略称を使用している。一覧表の掲載順は業種ごとに最新期の連結売上高の大きい順とし、各社に掲載番号を付けることで50音順の索引から検索できるよう配慮した。

図1 上場メーカーの在庫回転期間の推移(全業種合計値・連結ベース)

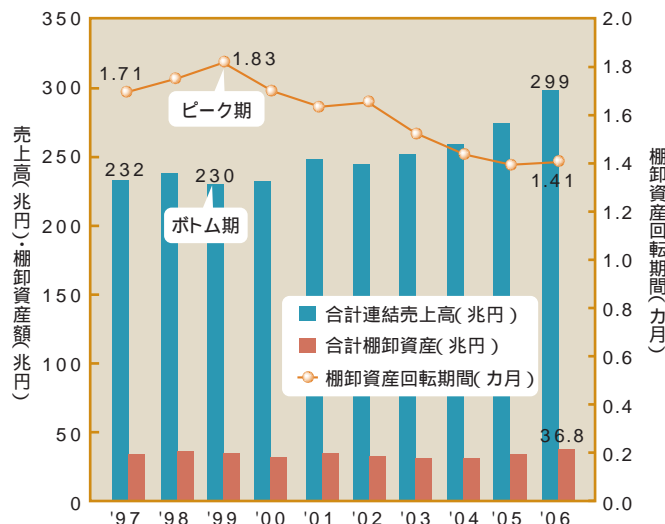


図2 連結・単独の在庫回転率とROA (%) (全業種合計)

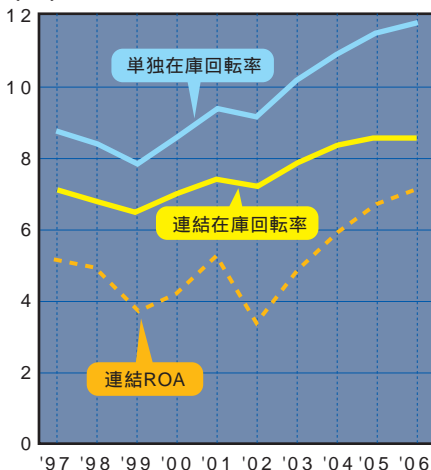
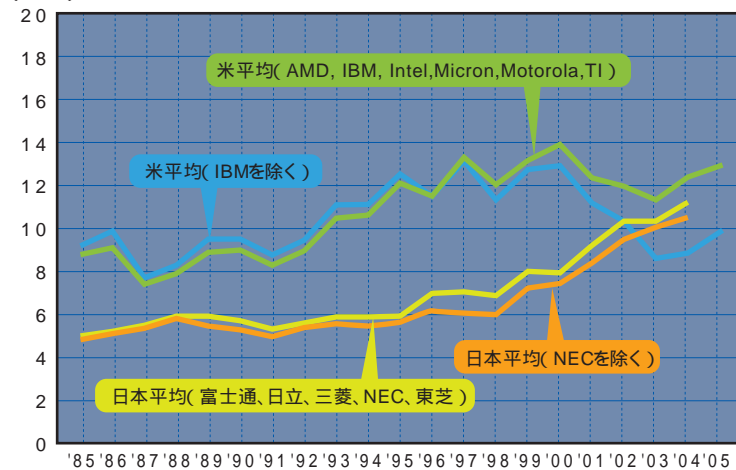


図3 日米半導体メーカーの棚卸資産回転率の比較 (回転)



資料:中馬宏之一橋大学イノベーション研究センター教授『半導体生産システムの競争力弱体化要因を探る:メタ摺り合わせ力の視点から』より

代以降は米国企業がSCMによる在庫回転率の改善を進めたのに対し、日本企業が横ばいで推移したことから、一時は二倍もの開きが出ていた。しかし九九年以降は格差が解消に向かっている。

九〇年代と二〇〇〇年代以降で日本企業のSCMはどこが変わったのか。在庫管理に詳しいTSCコンサルティングの勝呂隆男代表は「二〇〇〇年代以降、とくに〇三年頃から、在庫削減に理論的に取り組む日本企業が増えてきた。それに対して九〇年代までの日本の在庫削減は、多分に精神主義的だった」と指摘する。

適正な在庫量を理論的に判断できないため、とにかく在庫はゼロを目指せということになってしまっ。現場の目につくところに在庫がなければそれでいい。そのため工場では直送方式と称して、完成した製品をすぐに出荷する。それによって工場内は片付いても、在庫は物流センターに移るだけ。財務諸表にはしっかり棚卸資産として計上される。サプライヤーに在庫を押しつけるVMIもまたしかりだ。

日本企業の現場管理の技術は今でも世界最高水準にある。しかし、その代表的手法とされるJITで実現できるのは、工場内の工程間や工程内の仕掛かり品在庫の削減だけだ。棚卸資産に占める割合は工程投入前の部品在庫や製品の流通在庫のほうが、圧倒的に高い。にもかかわらず、いったん工場の外に出た在庫は考慮されなくなってしまう。

現場の効率化が収支上もプラスになるとは限らない。工場の歩留まりが向上しても、必要以上に在庫が増えればキャッシュに響く。在庫の陳腐化によって最後は収益性まで悪化する。こうした個別最適を避け、サプライチェーン全体を最適化するには、管理会計の技術が必要だ。日本企業の弱点とされる領域だ。