

特別
企画
世界一わかりやすい

在庫削減の授業

主婦パートも短時間で納得!

在庫削減コンサルタント 若井吉樹



10年前、私が勤めていた機械メーカーは、ITバブルの崩壊で会社は大量の在庫を抱え、創業以来の赤字に転落しました。当時の社長の指示で在庫削減プロジェクトがスタートし、私はそのメンバーに選ばれたのです。

トヨタグループOBの外部コンサルタントの指導の下、日々改善し、約3年で在庫半減を達成。コンサルタントは、私に在庫削減について理路整然と説明をして、在庫削減の方法を教えてくださいました。

妻は近所にある地元資本の中堅スーパーでパートをしているのですが、彼女が商品の仕入れを任された時、私は在庫削減のノウハウいろいろアドバイスしました。その結果、店の在庫が画期的に減りました。

私が妻にアドバイスしたことは、きつと皆さんのお役に立つことだと思います。私と妻の会話を自店に置き換えてみて、ヒントをつかんでください。

ある日、私が帰宅して、妻に聞いてみると……。

整理・整頓は生産性アップにつながる第一歩

——この前アドバイスした整理・整頓はやってみた？

妻 ええ、整理してみたら棚の奥に賞味期限の古いものが紛れ込んだり、バックヤードの奥にバックケージが破損して売り物にならない商品があったりしたの。コンピュータの在庫数は10個でも、実は5個しか売り物にならなかったわ。整理しなかつたら、間違いなく欠品したわ。

——整頓もしたの？

妻 バックヤードのどこに何を置くか決められていなかったから、必要などときに、すぐに取り出せるようにそれぞれの置き場所を決めたの。

——必要な物がどこにあるのか分からないと、数量を見誤ってしまうからね。いくらコンピュータで管理しているとはいえ、常に在庫数を見ているわけではないし。

妻 整理・整頓がきっちりできていないと、正確な在庫は把握できない

のね。

——そのとおり。整理・整頓はほかにもメリットがあるんだ。整理・整頓して何か気付かなかったかい？

妻 以前よりも物を探すのに時間がかからなくなった気がするわ。

——そうだね。整理して不要な物が減れば、探す対象物が少なくなる。

何がどこに置かれていたか決まっていれば、当然探す時間はかからなくなるからね。こういうことを「生産性がアップする」というんだ。

妻 生産性って何？ 生産性がアップするとどうなるの？

——生産性っていうのは、ある決められた仕事をどれだけの人員でやるかということだよ。一定の仕事をできるだけ少ない人員で、かつ少ない時間でできるのがいんだ。スーパーでは毎日忙しいだろう？

妻 そうね。商品出しから始まって、陳列棚の整理・整頓、問屋への発注と一日中大忙しよ。

——整理・整頓することで、一つ一つの仕事にかかる時間が少なくなればどうなる？

妻 その分、仕事が楽になるわ。

——そう、それが生産性がアップしたことによる効果だよ。それとせっかくだから、整頓によって置き場所を決めるだけでなく、どこに何を置くかを考えるといよいよ。

妻 どういうこと？

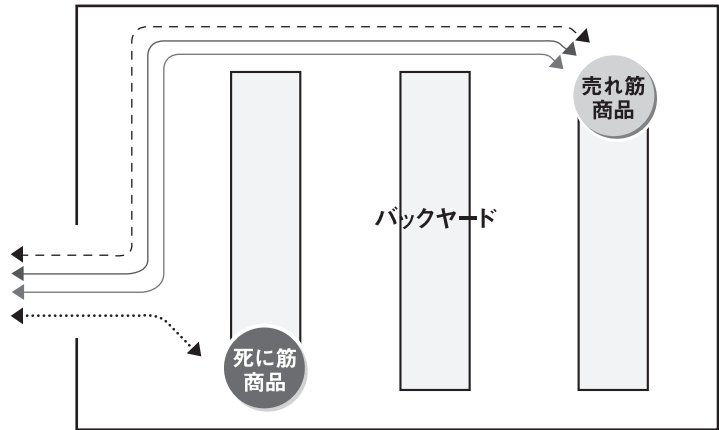
——商品には、よく売れる商品とたまにしか売れない商品があるよね。

妻 そうね、お菓子でもよく売れる商品は、一日に何回もバックヤードから商品を出すことはあるわ。でもあまり売れない商品は、一週間に一回出すか出さないかね。

——商品出しの時、よく売れる商品とあまり売れない商品では、置き場所に工夫はしている？ (図表①)

妻 特にしてないけど。まさか、よく売れる商品がバックヤードの奥にあつて、あまり売れ

図表① 商品出しの動線、長くなっていませんか？



日に何往復ともなるとロスだと思っ

けど。妻 そうね、早速バックヤードの商品の置き場所を工夫してみるわ。

**数字だけでは見えない
売上げ分析と適正発注**

妻 最近、駄菓子の売れ行きがいいの。思い切つて発注量を増やし、陳列量も多くしようと思ってるんだけど、どう思う？

——どのくらいいいの？

妻 私が休んだ先週に、いつもの倍近く売れて商品によっては欠品があったらしいの。

——いつもの倍近く売れるなんて何かあったんじゃない？ テレビ番組で駄菓子特集でもやったのかな？

先週は、倍近く売れたって言ったけど、毎日コンスタントに売れたのかな？ それともある一日だけ売れたのかな？

妻 そこまでは確認してないわ。

——発注は売れ方に応じて、行いううにつて言ったことがあるけど、そ

れがどのように売れたのかを確認することが大事だよ。毎日コンスタントに売れているのなら発注量を増やしてもいいけど、ある一日だけなら簡単に増やしてはまずいかもね。

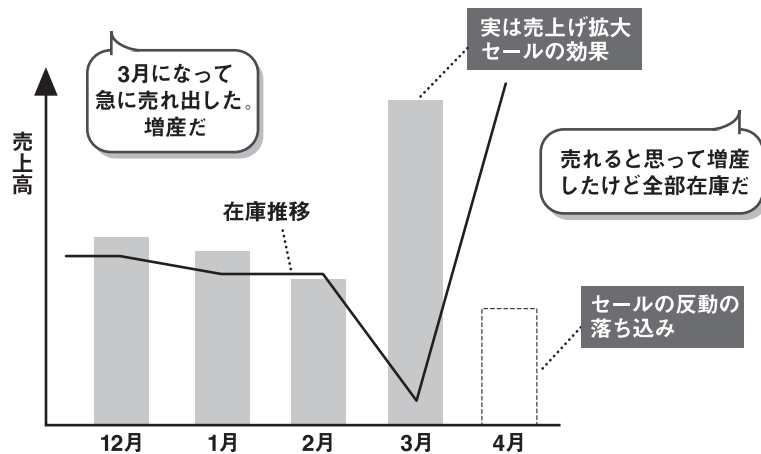
単に数字を見て判断するだけでなく、君は先週、店を休んでいたんだから、実際に店でどんな状況で売っていたか確認すべきだよ。子供たちが買ったのか、大人が買ったのか。また多くのお客さんが買ったのか、一人のお客さんがまとめて買ったのかをね。

妻 明日、聞いてみるわ。あなたの工場でも急に売れ出すような商品なんてあるの？

— あるよ。あまり人気がなくなっている在庫を抱えていた商品が急に売れ出したんだ。変だなと思いつつも、実際に売れているから間違いないと、工場は増産したんだ。だけど、出来上がってみると売れ行きがパツタリ止まってしまったんだ(図表②)。おかげでその商品は山積みのまま、今でも倉庫に眠っているよ。

— 営業に確認してみたら、倉庫に抱えていた売れ残り商品を、売上げ拡大セールでかなり割安で販売したらしいんだ。営業マンにとっては売上げノルマをこなすための目玉商品だし、お客さんにとってはお得だから、

図表② バツタリ止まった売れ行きの話



ら、いつもの倍以上売れたんだけど、売上げ拡大セール期間が終わったら、パツタリ止まったというわけさ。今では急に売れる商品があったら最初に営業に確認するし、売上げセールのやるときは事前に工場に連絡してもらおうようにしているよ。

妻 なるほどね。数字だけで判断せずに、その商品がなぜ売れたか、できるだけちゃんと調べるわ。

— スーパーも特売をやるしね。

妻 でも、さすがに駄菓子の特売はやらないと思うけど。

いに来ていたんだって。聞いたついでに、店長から廃棄ロスと機会ロスに気を付けるように言われたわ。キヤッシュフロローが悪くなると本部からチェックが入るからって言うんだけど、私にはなんのことやら。

— キヤッシュフロローのことまで君に言うなんて、よほど店長は本部からうるさく言われているんだらうね。キヤッシュフロローは、会社に入

りするお金の量のこと。君の働いているスーパーはお金を払って商品を仕入れて、仕入れた商品を売ってお金を回収し、そのお金を払って、また次の商品を仕入れるんだ。

妻 それは分かるわ。

— では、売れない在庫を抱えてしまつとどうなるかな？

妻 お金が入ってこないから、次の商品が仕入れられないわね。

— そうだね。商売をやめるわけにはいかないから、たぶんスーパーは銀行からお金を借りて次の商品を仕入れるだらうね。

妻 でも、もしもまた売れなかったら？

機会ロスと廃棄ロスが店の存続にかかわる

妻 駄菓子の件を店長に聞いたら、

先週、小学校で遠足があった子供たちがそのためのおやつに駄菓子を買

「お金を返せないし、利子も払えない。そこで、さらにお金を借りるようになってしまふ。こういう状況をキャッシュフローが悪化するっていうんだ。」

妻 なるほどね。じゃあ廃棄ロスと機会ロスって何？

「売れない商品を抱えてしまつとキャッシュフローが悪化するほかに都合が悪いことはないかな？」

妻 うちのスーパーの取扱商品は食料品がほとんどだから、賞味期限を過ぎると売り物にならないわ。

「であれば、そうなる前に仕入値より安い値段で売るか、捨てることになる。その損した分を廃棄ロスっていうんだ。」

妻 機会ロスは？

「仕入担当者が、売れると思って多く仕入れた商品が売れないことや、売れないと思つて少なく仕入れた商品がたまたまテレビ番組で紹介されて売れることつてあるだろう。そんなとき、どうする？」

妻 テレビ番組で紹介された商品を追加で仕入れるわ。

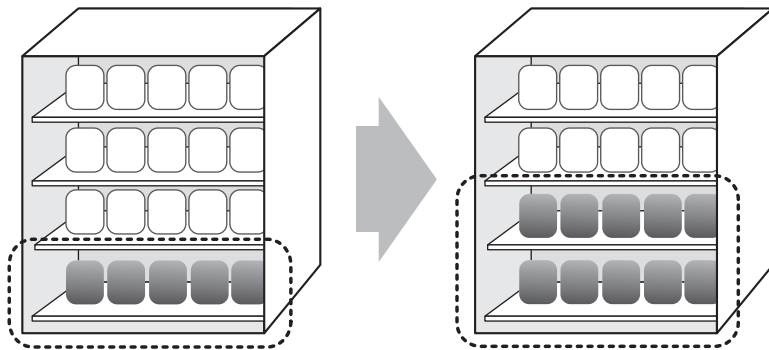
「でも、ほかの商品を大量に仕入れてしまつているから、新たに商品を仕入れるお金がないかも。」

妻 そうね。でも、売れると分かっている商品をみすみす逃すのは、悔しいわ。

「そのことを機会ロスっていうんだ。君がもし、あの時駄菓子を大量に仕入れていたら、どうなつていたと思う？」

妻 でも、駄菓子なら大丈夫よ。値段が安いから、大量に仕入れていてもあまり影響がないでしょう？

図表③ 機会ロスはこうして起こる



駄菓子以外のお菓子の置き場が以前の3分の2に減ってしまう場合
その分を駄菓子の売上げがカバーしているか？

「確かに、金額的にはそうだけど。商品棚はどうかな？ 以前より多くの棚を駄菓子が占拠すると、ほかのお菓子の置き場が減つてしまふ。本当は売れたはずのお菓子を撤去していたかもしれないね(図表③)。」

妻 それも機会ロスなのね。でも私の発注が会社のキャッシュフローに影響を与えると思うと、ちよつと緊張しちゃうわ。

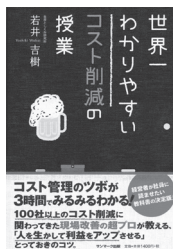
「うまくやれば、会社の利益に貢献できるんだよ。」

妻 そう考えると、なんかやる気が出てきたわ。



わかい よしき ●名古屋市生まれ。名古屋工業大学卒業。リーダーとして担当した3つの大型案件で、自社事業に貢献したとして「功績賞」を受賞。その後、顧客のさらなる成果を追い求めて自社工場の現場改善に転身。トヨタグループOBコンサルタントの下、3000億円の在庫削減に携わる。成果が数字となって表れる以上に、職場の人たちの生き生きとしていく姿に感動。現在は在庫削減を中心に、コンサルティング活動を行う傍ら、早稲田大学で日本のものつくりについて研究を進めている。著書は「世界一わかりやすい在庫削減の授業」(以上、サンマーク出版)などがある

読者プレゼントのご案内



本稿の筆者、若井吉樹さんの「世界一わかりやすいコスト削減の授業」(世界一わかりやすい在庫削減の授業)(共に定価1470円/サンマーク出版)を抽選でそれぞれ3人の読者にプレゼントします。ご希望の方は、119ページ「読者アンケート」のプレゼント希望欄にチェックの上、ファクスでご返信ください。