

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 221)

発行日：平成27年11月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「資金繰りとキャッシュフロー④」・・・資金繰りを楽にするには（その1）

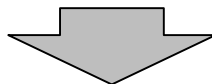
本誌では、今、「資金繰りとキャッシュフロー」というテーマを特集しています。前回は、資金繰り表について紹介し、具体的な資金繰りの方法について説明しました。それでは、資金繰りを楽にするためには、どのようなことをすればいいのでしょうか？今回は、特に「在庫の削減」に焦点を当ててみます。

1. 会社の「倒産」と「資金繰り」とは？・・・前回までの復習

前回までのことをまとめると、以下の通りになります。

「倒産」とは、払うべきお金を払えなくなってしまった状態
⇒ いくら損益計算書で利益が出ていても、倒産することがある！
＝黒字倒産！！

「資金繰り」とは、いついくら実際にお金が入ってくるのか、
また、出て行くのかをしっかり管理し、
常に、払うべき時に払える状況にしておくこと
＝利益の確保とは、別の課題！！



会社は、「資金繰り表」を作成し、厳しい場合には、
銀行から借入したり、入手した手形を使いながら
資金が不足しないようにする！

2. 資金繰りを楽にするためには？

2-1 なぜ、在庫が多くなると資金繰りが厳しくなるのか？

今回は、まずは「在庫の削減」について考えてみましょう。

皆さんに質問します。

「常時2個のロレックスを在庫として保有しながら商売しているのと、5個を保有しながら商売しているのでは、どちらが良いと思いますか？ ちなみに、売上高は変わりません。」

「5個の方が良いんじゃないの。万一、お客様から大量注文が入っても欠品にならないから安全でしょ！」

大昔、私が商社で営業をしていた時には、本気でこのように思っていました。

確かに欠品は問題です。

しかし、資金のことまで考えると、在庫を多く保有することは会社にとって大きな負担になります。

資産		負債	
現金	300	借入金	500
商品(在庫)	200	※内、在庫分	200
		純資産	
設備等	500	資本金等	500
合計	1,000	合計	1,000

資産		負債	
現金	300	借入金	800
商品(在庫)	500	※内、在庫分	500
		純資産	
設備等	500	資本金等	500
合計	1,300	合計	1,300

貸借対照表で考えてみましょう。

上記のロレックスが1個100万円の品物（仕入れベース）だとしたら、財産（資産）の欄に、常時200万円という在庫が計上されます。

当然、200万円の在庫を持つためには、その分のお金が必要になりますが、自分のお金（純資産）は、大体、建物や設備等に使ってしまっています。

となれば、資金の調達先は、借金（負債）に頼らざるを得ません。

それでは、5個の在庫になったらどうなるのでしょうか？

増分（300万円）を借金で賄ったら、借金は800万円に膨れ上がってしまいます。

また、銀行だって簡単に借金の増額には応じてくれませんよね。

もし、借金の上限が500万円だったら？

下図のように、在庫分は持っている現金で買うしかありません。

現金が減少すれば、当然、資金繰りは厳しくなります。

資産		負債	
現金	0	借入金	500
商品(在庫)	500	※内、在庫分	500
		純資産	
設備等	500	資本金等	500
合計	1,000	合計	1,000

2-2 なぜ、在庫が多くなるのか？

在庫の削減については、今の時代、どこの会社でも経営課題に挙がっています。そもそも、なぜ、必要以上に在庫が多くなってしまうのでしょうか？

(1) 需要数（販売数）の見込み違い

「これだけ売れるだろう」と思って仕入れたり、作ったりしたものの、実際に売れた数は少しだけ。そんな状況だったら、当然、在庫は必要以上に増えてしまいます。先行きが不透明な時代の中での需要数量（販売数量）の予測は難しいですが、この予測の精度は極めて重要です。

(2) 小ロットに対応できない

例えば、お客様から部品1個の注文を受けました。しかし、購買が仕入先から買える単位は5個が最低ロット。こうした場合は、4個が無駄になるかも知れないと分かっているながらも、発注してしまいます。当然、残った4個は「必要以上」です。生産に関しても同じようなことがあります。作る製品が変わると、段取り替えが発生します。量が少ないと、段取り替えの手間ばかりかかってしまって効率が悪い・・・作り手としては、いちいち面倒なので「作り溜め」をしておこう、という意識になります。

(3) 「欠品が怖い」という意識

どんな会社でも欠品が起きると、現場がガンガン文句を言ってきます。営業現場だったら、機会損失になりますし、製造現場だったら、1個でも部品が欠品していたら製品は組み立てられませんから。そうした文句は、当事者からみれば「当たり前」のことなのですが、在庫管理の担当者にとっては頭が痛い問題です。そして「欠品恐怖症」になればなるほど、在庫を多く持っておきたいという意識になり、結果として、在庫過多に陥ります。

2-3 在庫を削減するには？

それでは、どうしたら在庫を削減できるのでしょうか？上記の原因に従って考えて行きましょう。

(1) 原因：需要数（販売数）の見込み違い

最近のコンピュータはどんどん性能が良くなってきました。過去の販売実績から傾向値を算出し、将来の販売数を予測するようなソフトも、いろいろと売られています。しかし、過去の実績にはその時だけの「特需的な実績」も含まれるし、過去と現在では、事業環境も違っています。どんなことをしても、需要予測がいつも100%当たるなんてことはあり得ないのです。「見込み違い」は必ず発生してしまいます。

大事なことは、「いかに見込み違いを少なくするのか」、そして「見込みが違った時に、どれだけ迅速に対応できるか」です。

需要を正確に予測するために一番重要なことは、第一線、つまり営業現場の声を、きちんと伝えることです。

「今の市場の状況はどうなっているのか」「××製品は、今後どのくらい売れそうなのか」等々が、しっかり伝われば、仕入や生産計画を立てる担当者も随分助かります。

ところが、現実には、そこが難関です。

よくあるケースが、本当の「見込み」というよりは、「目標」をもとに「予測数字」を立ててしまうこと。

「予算を達成するためには、これだけ売らなければならない。だとしたら、これだけの在庫が必要になる・・・」

こんな感じを出てきた数字を基に仕入や生産計画を立てて、結局は「売れませんでした・・・」。半ば、確信犯的ですが、こんなことでは、いつまで経っても在庫は減りません。

また、仕入や生産計画の立て方も重要です。

1ヵ月単位の計画よりも、1週間単位の計画の方が急な状況変化に対応できます。計画を立てるサイクルを短くすることは、在庫削減に大きな効果を生み出します。

(2) 原因：小ロットに対応できない

この原因をつぶすことは、一朝一夕にはできません。

それぞれの部門が、強い意思を持って継続的に取り組むことが必要です。

生産部門だったら、小ロットに対応するために、まずは「段取り変え」等のスピードアップを図ることが必要でしょう。

しかし、大量生産を前提としたライン生産では限界がありますので、やはり、生産方法自体の見直すこととなります。

具体的には、「セル生産（ラインに流しながら分担して組み立てるのではなく、ひとつの場所で組み上げる方法）」等があります。

購買部門だったら、購入先の見直しが必要になるでしょう。

大量生産が可能な時代であれば、「たくさん買ったら安くしてくれる」納入先から買えばいい。

しかし、小ロット生産では、多少高くても、少ないロットから納入してくれる仕入先が大事になります。

また、買い方にしても、一度に納入してもらうのではなく、分割で納入してもらったり・・・仕入先の「柔軟さ」が重要になります。

開発部門だったら、共通化の推進が重要テーマです。

共通部品が多くなれば、小ロットにならざるを得ないケースは減少します。

マーケティング部門だったら、機種の統合・オプション化。

普段ほとんど注文がされないものでも、カタログに載せておけばお客様は注文します。

そして、今のご時世、「すぐに欲しい」という要望がほとんど。

それに対応するためには、最低限の在庫が必要になります。

今の時代は、「多品種少量」がトレンドですが、本当に全ての製品が必要なのか？

あまりにも多品種少量を追求し過ぎて、効率面でマイナスになっている会社も多いです。

(3) 原因：「欠品が怖い」という意識

高所恐怖症の人をビルの屋上に連れて行って、「怖がるな！下を見ろ！」と怒鳴ってみたらどうなるでしょうか？

きっと、足がすくんで、しゃがみこんでしまうでしょう。

しかし、例えば階下にセーフティーネットを張っておいて、万一落ちても怪我をしないようにしておいたら？

恐怖心は随分少なくなります。

「恐怖心」を取り除くためには、単に「怖がるな！」では駄目。
具体的な「何か」が必要なのです。

以前、私がコンサルティングを行っていた会社で、在庫管理部門のトップの方が部下に対して、次のように話しました。

「とにかく、在庫をギリギリまで下げろ！ 欠品等が発生した場合の責任は全て自分が持つから！」
担当の人たちも、トップがここまで腹をくくれば動かざるを得ません。
また、「責任を持つから」と言われたら、逆に「迷惑はかけられない！」と必死になります。
その会社では、その後の1年間で劇的に在庫が削減されました。

皆さんの中には、「そんなカッコ良いこと言っただって、欠品になったら結局はお客様に迷惑をかけてしまう！」と思う人も多いでしょう。

確かに上記の会社でも、在庫を削減して行く過程の中で、何回か欠品が発生しました。

しかし、その時の対応が早かったです。

生産部門だけでなく、営業部門の人も皆で対応した結果、それほど大きな問題にならずに済みました。

「在庫の削減が様々な業務の改善につながる」と言われます。

それは、在庫が多いと隠れてしまっていた問題が、在庫が減った結果として表面化するから。

例えば、在庫水準が多い時には、生産計画が少しズレても、調達が間に合わなくても欠品にならないので、「まあ、いいか」で終わってしまいます。

しかし、在庫が少なくて欠品になってしまうと、そうはいきません。

だから必死になって、原因を究明して、改善が図るように努力する・・・

自然とそういう循環になってくるのです。

<次号に続く>