

セミナーダイジェスト

「在庫管理の見える化が企業損益を大きく変える」

■ ■ ■ 環境の変化が在庫管理に ■ ■ ■ 大きな影響を及ぼす

経営を取り巻く変化が在庫環境を変えていきます。競争が激化する業界では、常に新しいビジネスモデルが登場し、生産の流れやリードタイムも変化しています。例えば、コンピュータのDELLは、それまで見込み生産が主流だったパソコン業界に、受注生産という新しいビジネスモデルを打ち出しました。

製品の作り方で在庫のあり方が変わります。最近多くなった個別生産では開発・設計から入ることになり、リードタイムが長期化し在庫管理の項目も多岐にわたります。納期を遵守するためには途中のプロセスをきちんとコントロールしていかなければなりません。このような激変する経営環境のもとで、最適在庫を維持するのは容易なことではありません。それは先の変化が読めないからです。先を読むためには、経験と勘に頼るだけではだめで、きちっと定量的に把握して評価していく必要があります。しかし、予測というものは往々にして外れることが多いものです。なぜ予測が外れたのか、どこに問題があるのかということは、システム導入により管理されている大手企業においても明確に把握されていないのが現実です。

■ ■ ■ 現場で何が起っているか ■ ■ ■

各企業をお伺いして思うのは、管理・経営層の方が現場の状況をどのくらい認識されているのかということです。また、現場でも困りごとを経営層に上申しているわけでもありません。この辺り、どうも上下の歯車がうまく噛み合わないで仕事をしているように感じることがよくあります。

例えば、報告されている台帳と現物が合わない。調べてみると、まだ使える資材が無造作に廃棄され報告されていない。現場で少し失敗したら捨ててしまう。

株式会社テクノ経営総合研究所
中部カンパニー
マネジメントコンサルタント

てら おか もと はる
寺岡 心治



PROFILE

大手加工メーカー出身。経営戦略および生産管理、システム・技術開発、環境保全等に従事。豊富な業務経験を活かして、成果の実践的な現場改善を推進している。人の改善を切り口として幅広い経営課題の解決に向けて活動中。

それが許されてきたケースがありました。他にも、棚の前に出荷用の製品が置かれており、何回もフォークリフトを往復させなければ取り出せない在庫。軒下に保管された貯蔵品が風雨に晒されてサビなどの陳腐化が進んだ在庫などもあります。

事件は現場で起っています。現場とは事務所のパソコンの中ではなく実際の現場です。帳簿上では数量があるが実際には使えない。現場では日常的にこうした状況が問題になっています。

■ ■ ■ 在庫とは何か ■ ■ ■

在庫＝お金です。使いたいときに使えない在庫は眠っているお金と同じです。企業におけるお金の流れを考えれば、まず、銀行から引き出したお金で材料や設備を購入し、材料を加工して製品を作って販売するわけです。製品は利益をプラスして、売掛金という資産になります。回収までは眠ったお金です。

同様に材料在庫や仕掛在庫という資産も、そのままでは眠ったお金ということができます。しかし、売掛金と違い、これらの在庫には保管料や管理費がかかります。また、工場のスペースを専有し、移動に際しても時間と手間がかかり作業ロスと管理コストが増加します。お金は多いほど良いのですが、在庫の場合は多すぎるとさまざまな問題を引き起こすこととなります。

■ ■ ■ どうすれば在庫削減できるか ■ ■ ■

企業組織には、コントロール、オペレーションを行う現場と目標設定や意思決定を行うマネジメントの二つの機能があります。そして、その機能を実現するために製造部門や管理・間接部門、販売部門等のセクションが設定されています。組織が有効に機能するためには、活動の主体である各セクションがしっかりリンクして動くことが必要です。誰かがやってくれるだろうという希望的観測や自分自身の過去の経験や能力に頼って在庫管理を進めている傾向が見られます。しかし、属人的な能力に頼っている企業としての在庫管理は機能しません。

これは在庫管理に限った話ではないのですが、現場改善においては、まず2S（整理・整頓）から始めるのが効果的です。以前、ある中堅企業をお手伝いしたことがあります。まず2S（整理・整頓）から始めました。倉庫のたな卸しから、赤札作戦で不要な品を処分します。半年の計画でのコンサルティングでしたが、最初の2ヶ月は2Sで、次の4ヶ月で作業改善を行いました。その結果として生産性30%アップという成果を出すことができました。たかが2Sといますが、まず2Sで現場の非効率な部分を改善することが大切です。

現場には様々なムダが存在します。そこには在庫のムダだけでなく、管理のムダ、設備のムダ、人に関するムダなどがあります。そういったムダに対する改善手法として、品質はQC、原材料ではJIT、機械設備ならTPM、そして、人に関してはテクノ経営が提唱するVPM手法があります。

生産管理、品質管理や設備管理等、様々な管理の側面がありますが、すべてに共通するのは人です。VPMは人の生産性向上を目指した現場改善で適正在庫を維持するベースを作る改善手法なのです。



弊社セミナーについては、ダイジェスト版を動画でホームページからご覧頂けます。

