

■11 群 (社会情報システム) - 6 編 (流通情報システム)**10 章 在庫管理システム**

(執筆者：西田武志) [2009 年 5 月 受領]

■概要■

本章では『在庫管理』を「在庫を適切な水準に保持すべく行われる、計画・実行・分析という一連のオペレーションサイクル」と定義し、情報システムだけではなく非 IT 要素を中心に、どのような取組みが必要かを述べる（組織面、ルール面、人材育成面など）。続いて、情報システムを活用するサイクルとして計画・実行・分析のシナリオをイメージしてまとめた。最後に今後の在庫管理（システム）に求められる可能性を述べる。

【本章の構成】

本章では、まず「10-1 在庫管理とは」で在庫管理という言葉の定義と本章での定義を述べ、「10-2 在庫管理はなぜ必要か」で在庫管理の必然性を述べる。続いて、「10-3 在庫管理の成功要因」で在庫管理成功の要因を方針・組織・プロセス・ルールなどの非 IT の側面から述べる。更に、「10-4 情報化のポイント」で情報化における留意点を計画系業務（システム）、実行系業務（システム）、分析系業務（システム）のそれぞれについて述べる。最後に、「10-5 今後の展望」で在庫管理（システム）の発展の可能性に関する可能性を述べる。

■11 群 - 6 編 - 10 章

10-1 在庫管理とは

(執筆者：西田武志) [2009年5月 受領]

在庫管理とは文字通り「在庫を管理すること」であるが、「現物としての管理」と「情報としての管理」に分けた解釈が可能である。在庫管理と聞いて、「入出庫検品や棚卸、ピッキングや品質管理など、現物を取り扱う管理作業」をイメージされる方もいると思うが、これは前者を指し、在庫管理を構成する一つの要素にすぎない。少なくとも本文中では「情報を起点とした」在庫の管理活動にフォーカスしており、そういう意味では「在庫情報の管理」と言い換えても構わない。

在庫管理の定義は業種・業態ごと、企業ごと、あるいは個人ごとでその解釈・捉え方が異なるが、筆者の解釈によれば在庫管理とは「在庫を適切な水準に保持すべく行われる、計画・実行・分析という一連のオペレーションサイクル」を指す。

もう少し噛み砕いた言い方をすれば、在庫情報を正確に把握したうえで何らかの意思決定を行い、アクションを行う一連の活動を指す。ここでいう「何らかの意思決定」とは、例えば、生産計画の立案・変更や生産量の調整に関する意思決定、在庫の補充・発注に関する意思決定、プライスの変更といった需給バランスを保つ行動を指す。在庫管理とは、あくまでこうした意思決定とそれに基づくアクションの起点となるものであり、それ自体、単独のオペレーションを指すのではない（厳密に言えば、単独ではそれ自体価値を發揮しない）。

在庫管理は競争環境の変化やテクノロジーの発展とともに、そのあり方・目的に変化を伴ってきた。

(1) 在庫台帳の電子化と財務報告を目的とした在庫管理（初期段階）

在庫の日々の受け払いを管理するとともに、月末や期末の実棚情報（棚卸しによって得られた実際に存在する現物在庫の数量または金額）を管理し、在庫価値や売上原価を求め、貸借対照表及び損益計算書に計上するための一連の活動である。財務報告が主の目的ではあるものの、同時に、在庫台帳（在庫の受け払いを管理するための台帳）を電子化することで、従来人間系で対応されていた台帳管理や伝票起票のオペレーション簡素化とコスト削減が図られた。情報化の観点からいえば、一般的には経理・会計機能を有するシステムがこうした一連のオペレーションを支援する。

財務報告を目的とした在庫管理であるから、管理対象は自社の名義と認識されるものに限定され、また、管理される情報の単位は会計単位に従う。逆にいえば、オペレーション上の意思決定に活用可能な状態にはなっていないことが多い。なぜなら、得られる情報は必ずしも品目やSKUといった商品軸、あるいは得意先や仕入先といったチャネル軸といった実務的な意思決定への活用に耐え得るレベルで揃っていないからである。

(2) オペレーショナルな意思決定を支援するための在庫管理（高度化段階）

品目やSKUといった商品軸、得意先や仕入先といったチャネル軸に分解された単位で在庫情報を捉え、オペレーション上の意思決定を行い、アクションにつなげることを目的とした在庫管理である。これは財務報告を主眼においた前述の在庫管理を比べてはるかに高度化されたレベルでの在庫管理である。

具体的には、品目別に受注の状況や販売趨勢を見て、在庫状況と比べながら在庫の不足時

期を予測し、最適な発注時期・発注数量の意思決定を下すといった流れはその一例である。在庫状況や関連する実績・予定情報の把握、意思決定、アクションという一連の動作が日々のオペレーションに埋め込まれていることがポイントであり、そのための制度設計・組織設計・業務設計と IT による支援が欠かせない。

求める意思決定レベルやアクションの内容によって、その管理対象はより広範囲にわたる。時には自社名義以外の在庫を管理する必要もあり、その場合は仕入先や得意先とのパートナーシップや情報共有ルールといった基盤作りが欠かせない。また、実在庫（自社の手元に存在している在庫）に加え、入荷予定や生産予定といった理論的な情報の管理が求められる場合もあるため、生産機能や物流機能との連携が必要不可欠である。情報化の観点では、業務により密着し、かつ、より多くの情報を迅速に処理するための機能が必要とされるため、在庫管理機能を基幹系業務システムに組み込んだり、時には情報系システムを活用したりすることもある。

以上述べたように、在庫管理のあり方・目的は時間軸の経過とともに変化し、それに伴って求められる業務・制度や情報化レベルも進化を遂げてきた。現代では、主に(2)に主眼が置かれ、自社のみならず、自社のサプライチェーンにおける他のプレイヤーをも巻き込んだ取組みが実践されている。

■11 群 - 6 編 - 10 章

10-2 在庫管理はなぜ必要か

(執筆者：西田武志) [2009年5月 受領]

企業にとって在庫は、需要と供給のバランスを保ち、それらのギャップを吸収する役割を果たす。在庫を保持することは、ストックアウト（欠品）を予防し、得意先・消費者に対する販売機会を確実に得るために重要であるが、反面、過剰な状態に陥れば、企業の資金繰りを圧迫し、時には倒産に追い込まれることさえある。また、在庫には金利や保管料、人件費といった維持・管理のための諸経費もかかるため、過剰な状態はコスト・資産効率の観点から問題がある。

このように、在庫は企業にとって得意先・消費者に対して一定のサービスレベルを担保するための「道具」であると同時に、「リスク」、「コスト」というもう一つの面を併せもっており、いかにこれらのバランスを保つかが重要であり、このバランスを保つための活動が在庫管理なのである。

自社の在庫水準が適切かどうかを判断するには、その時々における在庫の絶対量・絶対金額だけではなく、何らかのものさしを用いるのが有効である。在庫回転率は、在庫の効率性を図るものさしとして広く用いられ、この数値が高いほど、在庫管理が効率的に行われていることを示す（小売業や卸売業のような商品としての在庫しかもたないような企業であれば商品回転率と呼ばれることもある）。国内流通業における在庫回転率は、小売業で 10.6 回、卸売業で約 24.0 回である。

小売業の 2 大巨頭であるイオン、イトーヨーカ堂の在庫回転率はそれぞれ 15.5 回、19.1 回である（いずれも 2008 年 2 月期連結ベース）。一方、海外に目を向けると、ウォルマートの在庫回転率は 7.79 回（2002 年度）である。これはターゲット、シアーズといった競合をはるかに高い数値であるが、国内のリテラーと比べ大きく劣っており、在庫効率性の観点からみれば、国内の小売業はウォルマートを凌駕する。

更に、在庫の効率性（在庫回転率）だけではなく、これと収益性（売上高総利益率）のバランスを見るために、「交差主義比率」というものさしを用いることがある。主に小売業で用いられており、在庫の効率性と収益性のバランスから、企業がもつ在庫管理能力を定量的に判断することができる。

$$\begin{aligned} \text{交差主義比率} &= \text{売上総利益} / \text{平均在庫高 (売価ベース)} \\ &= (\text{売上高} / \text{平均在庫高}) \times (\text{売上高総利益} / \text{売上高}) \\ &= \text{在庫回転率 (売価ベース)} \times \text{売上高総利益率} \end{aligned}$$

ちなみに、前述のイオン、イトーヨーカ堂、ウォルマートの交差主義比率をそれぞれ求めると、イオンが 556.45、イトーヨーカ堂が 527.16、ウォルマートは 165.15 となる。

■11 群 - 6 編 - 10 章

10-3 在庫管理の成功要因

(執筆者：西田武志) [2009年5月 受領]

それでは、在庫管理を成功させるために必要な要素には何があるのか。企業における在庫管理の取組み事例をもとに、在庫管理を成功させるための要因を考察したい。

(1) 上位方針（戦略・ビジョン）の明確化

在庫は販売機会を確実に得るための道具であると同時に、リスク、コストの一面を併せもつということは先に述べた。在庫を道具と見るか、リスクと見るか、コストと見るかにより、トップのビジョン・戦略を明確に打ち出さなければならない。トップのビジョン・戦略により、これらのバランスの取り方が変わってくるし、企業のオペレーションも多大な影響を受けるからである。ビジョンや戦略の出来栄が在庫管理の成功を左右するのではない。それを明確に打ち出すことが重要なのである。

例えば、スペインの衣料品ブランド「ZARA」は、欠品は悪であるという業界の概念を捨て去った戦略を打ち立て、差別的なサプライチェーン網を構築した。欠品を悪とせず、「売り切れ御免」の方針を打ち出し、代わりに、高速な在庫回転を追求した。現場のオペレーションはこの上位方針のもとに設計されている。例えば、各店舗に配置する在庫量を絞り、店舗への商品投入の回数を増やしている（店舗への新商品を投入は週2回のペース）。ある週に陳列されていた商品が、翌週にはすでに陳列されていないのである。この「超高速なサプライチェーン」を運営するために、ZARAは自社で生産工場を抱え（企画機能のみを自社でもち、生産機能は外部にアウトソーシングするのが主流である）、商品の企画から生産までのリードタイムを短縮した。また、航空便を駆使した納品体制を整え、納品リードタイムの短縮を図った。こうした部分にも、コストよりもスピードを重視するトップの方針が垣間見える。

また、国内ではしまむらの在庫戦略が特徴的である。しまむらは在庫をすべて買い取るため、メーカーへの返品がない。自ら在庫責任を負っているが、在庫を抱えることへのリスクにはある程度目をつぶり、自社の買い取りによって値入、粗利を多く確保することに重きをおいたトップの方針による。ファッション業界の主流である消化仕入方式（売れた分だけ仕入を計上する方式。在庫責任はメーカー側にあり、売れ残ればメーカーに返品できるため、小売側は在庫リスクを負わない）とは一線を画した戦略である。しまむらはこうした方針をとっているが故に緻密な在庫管理が行われている。例えば、売れ行きの悪い商品をいち早く捉え、他の店に移動させることで、商品の回転を良く見せるようなオペレーションが根付いている。また、移動にはコストがかかるため、通常の小売業では商品の店舗間移動を行うための条件が設定されている（例えば総額5万円以上でなければ移動できないなど）が、しまむらは他企業に比べてその条件が緩やかに設定されている。

(2) 計画精度の向上

在庫管理は、期初あるいは月初のタイミングで立てられる在庫計画に沿って進められなければならない。在庫計画とは、対象となる期間に保持しておくべき在庫数量とその配分（どの拠点にどれだけ配置するか）を定めた計画を指し、一般的には商品別や仕入先別に立てら

れる。この在庫計画は、得意先や消費者に対する販売計画を起点に立てられる。この時期にこの商品をどれだけ売りたいから、どれだけ量の在庫を確保しておかなければならない、というように計画される。よって、この販売計画がいい加減だと、精緻な在庫計画が立てられない。

販売計画や在庫計画は、いわば企業にとっての仮説である。この仮説を、例えば仕入枠のようなオペレーション上の基礎数値に落としこみ、期中はこの数値を頼りに在庫を調達し、販売趨勢と照らし合わせながら在庫バランスを調整する。そして期末には、販売実績や期末在庫数量といった結果から、この仮説が正しかったか、その精度を検証していく。こうした一連のサイクルを通じ、自社のにとって最適な在庫水準を見極められるよう、在庫管理のオペレーション品質を高めることが必要である。

ある家電販売社（A社）では、在庫管理における計画の重要性を認識し、期初における計画立案プロセスの改革を試みた。A社における課題は以下のとおりである。

- ・ 予算を達成するための販売計画に明確な根拠・論理性がないため、期中では全く活用されない。（メーカーから得られる達成レポートを得るための最低販売台数がそのまま設定されている）
- ・ 販売計画が月別にブレイクダウンされていない。

つまり、A社の販売計画はマーケットの趨勢が反映されていないため、自社の在庫計画やメーカーの生産計画に全く活用されていなかった。あてにならない販売計画は、期中の在庫水準が適正かどうかの判断には全く活用できない。

A社の行った改革は以下のとおりである。

- ・ 割り当てられた予算と過去・直近の販売趨勢をもとに、月別・商品別の販売計画を組み立てる。
- ・ 販売計画から月別の在庫計画をたて、期初に行う生産側（メーカー）との仕入交渉に活用する。
- ・ 期中は、「計画に対する進捗」を常に意識し、需要状況と合わせて在庫バランスを調整する。

消費者により近い販売社において、その計画精度が上がることは生産側にとっても好都合である。生産側が組み立てる生産計画がより精緻化され、結果として、サプライチェーンにおける在庫滞留リスク、ストックアウトによる販売機会ロスの低減につながるからである。

(3) 利害衝突を回避するための制度設計

精緻な在庫管理を行うためには、全社横断的な取組みが必要である。よって、営業機能と生産機能、店舗と本部機能など、異なる機能間の利害関係を調整しなければ全体最適は図られない。こうした利害関係を調整するような制度設計・組織設計が必要となる。

例えば、あるアパレル企業では、ストックアウトによる消費者・得意先へのサービスレベル低下を極力避ける目的から、営業機能が本来のマーケット需要を越えた販売計画を立て、生産側に生産の依頼・指示をかけていた。一方、生産機能は生産の平準化と在庫量の極小化を重視しており、営業機能の立てた計画、それに基づく生産依頼・指示には懐疑的であった。こうした状況下においては、自社の在庫水準が生産側の一存で決定され、営業の意思、マーケットの趨勢が自社の在庫管理に全く反映されない。結果、在庫過多に陥るリスクは減るが、

需要の変化に柔軟に対応できない。よって打つべき施策としては、

- ・在庫管理に直結する会社の方針を明確にする（ストックアウト削減を重視すべきか、在庫の削減を重視すべきか）
- ・上記方針に基づき、トップダウンによる利害関係の調整を行う
- ・営業機能の立てる販売計画に、生産側が納得するような論理的根拠をもたせる
- ・営業側に一定の在庫責任を与える（過剰在庫の処分にかかるコストを営業部門に配賦する、在庫指標を営業評価に反映させるなど）
- ・営業機能、生産機能が互いに計画を立て、立てた計画を調整するルールとプロセスを決める（例えば、双方の計画の誤差が5%以内であれば中間値を適用するなど）
- ・営業機能、生産機能が互いに計画を立て、双方の計画を調整する第三者としての機能を置く

などがあげられる。

同様の例が小売業における店舗と本部機能の間にもある。

日本の小売業は一般的に、商品の発注権限を店舗側にもたせていることが多い。店舗の裁量により発注量が決められ、それが本部に伝達された後、サプライヤーへの発注が行われ、在庫が補充される。

店舗に発注権限があるものの在庫責任がなく、本部にもたせている場合は、店舗が決めた発注量に対し、その妥当性を本部機能にて検証するプロセスを組み込む必要がある。また、こうした検証機能を担う組織設計・人員配置も必要になるかもしれない。

(4) 仕組みとしての定着化、自律的・継続的な改善環境の構築

平均日販 60 万円を誇るセブンイレブンでは、アルバイトやパート従業員が商品管理や発注を行う。

発注は、地域で行われるイベントや天候といった先行情報をもとに売れ行きを予測し、発注量を決める。また、こうした仮説が正しかったかどうかを POS データにより検証し、次回の発注に活かす。こうした仮説検証サイクルが業務として定着化し、それぞれの店舗で自律的に行われているという。これは、「仮説創出力」を重視するトップの想いが浸透し、意思決定のメカニズムや日々のオペレーションといった仕組みに落とし込まれ、会社の DNA として根付いている証しである。

このように仕組みが DNA 化されている企業は、オペレーションが標準化され、従業員の中で習慣化されている。また、オペレーション品質を高めようとする姿勢（セブンイレブンのように、検証によって予測精度を高める姿勢）が、他律的によるものではなく、自律能動的に行われており、かつそれが継続的に行われている。

在庫管理を行う場合もまさにこのような環境整備が必要である。特に、情報化を前提とした在庫管理を行う場合、日々のオペレーション・意思決定のメカニズムが仕組みとして定着化されていること、また、従業員自らが自律的かつ継続的に改善していく環境が整備されていることが必要である。

在庫管理の情報化は、業務のあるべき姿をマニュアルに落とし込み、規程を定めたうえで、まずはスプレッドシートなど簡易なツールでパイロット的に業務を実施し、実現可能性と効果が見極められた段階で情報システムをかぶせる流れにて推進することが望ましい。

■11 群 - 6 編 - 10 章

10-4 情報化のポイント

(執筆者：西田武志) [2009 年 5 月 受領]

すでに定義したように、在庫管理は計画・実行・分析という三つのプロセスに分解することができる。

ここでは、在庫管理の情報化を推進するうえで、それぞれのプロセスにおいて求められる情報活用のシナリオを考察する。

(1) 計画プロセス

期初において販売計画を立案し、在庫計画に展開するプロセスである。このプロセスにおける情報活用シナリオの代表例として、予算金額から計画数量への展開がある。以下にその一部を紹介する。

- ・与えられた販売予算金額をもとに販売計画数量を算出する。金額から数量への展開であるが、これは予め決められたロジックを用いる。例えば、過去実績をベースにした月別商品別の販売構成比をもとに、グロスの販売予算を月別商品別の販売予算に分解した後、商品単価を用いて販売予算金額を販売計画数量に分解する、など。
- ・上記にて算出した月別商品別の販売計画数量から、目標とする在庫回転率を用いて月別商品別の在庫計画に展開する（販売計画数量を達成するために保持しておくべき在庫数を算出する）
- ・月ではなく週単位でマネジメントする企業においては、上記を更に週単位に分解する。

小売業では、達成すべき販売予算が最も効果的に実現されるような在庫計画を、モデル・ストック・プランという考え方に沿って立案し、期中における販売趨勢を把握しながら補正をかけていく。上記で紹介したシナリオはまさにこの考えを踏襲したものである。上記以外にも、更に拠点別の配置計画への連動、生産機能を有する企業であれば生産計画や資材所要量計画への連動も必要である。

(2) 実行プロセス

期中において、予め立てられた販売計画・在庫計画と販売趨勢を勘案し、意思決定と各種調整・アクションを行うプロセスである。このプロセスにおける情報活用シナリオの代表例として、期中における販売趨勢の把握とそれに基づく意思決定がある。以下にその一部を紹介する。

- ・月別商品別の販売計画数量と、販売動向を示す情報（販売実績数量、受注数量、受注残、入荷予定情報）を対比する。経過分の推移から、月中の在庫推移や月末の着地点といった将来予測を情報システム機能を用いて把握することも有効である。また、消化率（販売実績÷販売計画数量）のような指標を用いて、販売計画数量に対する販売動向を把握することも有効である。
- ・月中において不足や過多が見込まれる場合は、そのタイミングと量（いつ、どれだけ）を把握する。
- ・例えば在庫過多の場合は、売れ行きが好調な店舗への在庫移動や売価変更といった、在

在庫低減に向けた判断・意思決定を行う。また、在庫不足の場合は、追加発注や補充、代替品の引当など、需要を満たすだけの在庫確保に向けた判断・意思決定を行う。あるいは、在庫計画自体を変更する場合もある。

- ・上記の判断・意思決定に基づき、他店舗に対する移動出荷連絡、サプライヤーへの発注指示や物流拠点への出荷指示、本部に対する売価変更依頼など、具体的なアクションをとる。

情報化の際に意識しなければならないのは、意思決定・判断に用いる材料となるデータの信頼性とリアルタイム性を担保することである。例えば、営業担当者が受注や発注を発生源で入力していないため、受注残、発注残が正しく情報として吸い上げられていなかったり、店舗での POS オペレーションが標準化されていないため、販売実績の集計単位が異なったり、あるいは、過去時点の情報しか得られなかったりするケースがある。このような場合は、正しい判断・意思決定の材料にはならず、正しいアクションにつながらない。こうした状況を防ぐためには、情報化に先立ち、正しい情報をリアルタイムに捕捉するための業務設計・制度設計が必要である。

(3) 分析プロセス

期末や月末において、販売計画とそれに対する結果、月中にとったアクションなどを分析し、検証するプロセスである。このプロセスにおける情報活用シナリオの代表例として、期末における結果分析と要因分析、翌期（あるいは翌月）に向けたアクションがある。以下にその一部を紹介する。

- ・期末や月末における結果情報（販売実績推移、在庫推移など）をアウトプットするとともに、期中にとった判断・意思決定の中で重要な項目を検証する。特に、在庫不足や在庫過多など、計画と対比して乖離があった部分について、その要因とそこでとった判断・意思決定を分析する。
- ・上記の分析結果をもとに、翌期や翌月以降の計画見直しをかけたたり、販売拡大や在庫削減に向けた新たな施策を立てたりといったアクションをとる。

このプロセスでは、期中にとった判断・意思決定やアクションについては、担当者がその根拠についての説明責任を果たせるだけの情報が残っていなければならない。これがなければ、結果は眺めるだけの情報となってしまう、改善すべき点、評価すべき点が見えず、自律的・継続的な改善活動につながらないからである。

情報システムの観点から見ると、例えば期中にやむを得ず在庫計画を変更した場合、その変更により当初計画が上書きされてしまうような機能になっていると、なぜ計画変更の必要があったのかという要因はおろか、変更したこと自体が追求できないので注意が必要である。

■11 群 - 6 編 - 10 章

10-5 今後の展望

(執筆者：西田武志) [2009年5月 受領]

在庫管理は、従来の財務報告を目的とした活用から、時間の経過とともに高度化され、サプライチェーンを最適化させる有効な手段の一つとして定着化された。今後、在庫管理は更に高度化され、例えば外部に対するサービスとして提供され、競争優位性を保つための戦略的な手段として位置づけられることも十分に予想される。

イオンをはじめ国内の小売業は、これまでの拡大路線を見直し始め、不採算店舗の閉鎖や新規出店ペースの抑止を打ち出しているが、イオンによるダイエーへの出資をはじめ、パイピングパワーが強まり、サプライチェーンにおいてその発言力が強まっていくことには変わりはない。小売業のパイピングパワーの強まりにより、サプライヤーへの要請は一層強まるであろう。小売業は、PBを含めた自社の商品企画力やマーケティングといった差別化を生む付加価値業務にリソースの集中を図る一方で、非付加価値業務についてはサプライヤーをはじめとする外部リソースの活用を試みるだろう。

海外ではウォルマートにより、サプライヤーとの協業による在庫管理が実施されている。ウォルマートはリテールリンクと呼ばれる情報システムを構築し、POSデータを彼らと取引のあるサプライヤーに公開し、共有したうえで、サプライヤーによる在庫管理を要請し、自社の在庫管理を適切な水準に保っている（厳密に言えば、ウォルマートと取引のあるサプライヤーはこのリテールリンクへのアクセスを義務付けられていて、常時、売れ筋・死に筋商品を把握し、今後の販売トレンドを予測したうえで、納品計画を提案しなければならない）。P&Gと行ったVMI（サプライヤー主導による在庫補充）の取組みも有名である。こうした在庫管理を行う目的の一つは在庫水準の適正化だが、徹底したローコストオペレーションを追求し、経費削減を掲げるウォルマートにおいては、在庫管理と調達にかかるオペレーションコストを削減する目的の方が大きい。

ウォルマートのように、サプライヤー主導の在庫管理が国内に適合するかどうかは議論が必要なところだが、普及する可能性はゼロではない。例えば、イオンは自前で物流センターを構え、管理自体はアウトソーシングしており、その延長線上で、ウォルマートのように、自社の販売情報をサプライヤーに公開し、在庫補充の判断・意思決定、補充をサプライヤー主導で行うようなモデルが普及するかもしれない（事実、商材は限定されるものの、こうした取組みを行っている小売業は国内に既に存在する）。

仮にこうしたモデルが普及した場合、小売業は在庫管理のオペレーション品質を取引の交渉材料の一つとして戦略的に利用し、在庫管理能力が高いサプライヤーを優先的に選択するようになるだろう。ゆえに、こうした小売業と接点をもつサプライヤーは在庫管理を戦略的な武器として強化していかなければならない。これを脅威ととらえるか、ビジネス機会ととらえるか。逆に、こうした対応力に乏しい企業は淘汰され、差別化手段として確立できた企業がサプライチェーンで存在感を増していく。

今後、在庫管理の強化を見込む企業にとって、在庫管理を取り組むうえで今や情報化は欠かせない。ザラ、セブンイレブン、トヨタをはじめ、優れた在庫管理を実践している企業は、何らかの形でITの恩恵を受けている。

これら企業に共通するのは、情報化を目的としているのではなく、情報システムを一つのツールとして捉えている点であり、上位方針の明確化や業務設計・制度設計、自律的継続的な改善環境の整備といった、情報化の前提条件を乗り越えたうえで情報化に取り組んでいる点である。情報化を推進するうえでは、こうした基盤づくりが欠かせないことを注意したい。

■参考文献

- 1) “特集 在庫最適化のサプライチェーン,” ハーバード・ビジネス・レビュー, 2005 年 6 月号, ダイヤモンド社, Jun. 2005.
- 2) 勝見 明, “鈴木敏文の「本当のようなウソを見抜く」～セブン-イレブン式脱常識の仕事術～,” プレジデント社, 2005.
- 3) 西山和宏, “ウォルマートの真実～最強の IT 最大の顧客満足～,” ダイヤモンド社, 2002.
- 4) ルディー和子, “ウォルマート「儲け」のしくみ,” あさ出版, 2002.
- 5) 坂部和正, “図解 商品の仕入と管理,” 経林書房, 1997.