

棚や引き出しを利用して単品管理を徹底



発注業務は新人の登壇に

多種多様な商品ラインナップ



アイテムごとに適正在庫数を設定

化を絡めて当社のビジネスそのものを革新したかった」と当時を振り返る。

まず従来の人の手による在庫管理手法を捨て、システム化を目指した。いくつかのシステムベンダーの提案を受けた結果、既に経理や給与計算システムで付き合いのあった大塚商会の在庫管理システムを導入した。後々、同社の仕様にカスタマイズしやすいシンプルな設計と導入コストの低さが決め手となった。

システムの導入と同時に、倉庫の合理化にも乗り出した。以前の倉庫内はモノが散乱しており、何が

どこに、いくつ在庫してあるかも正確にはわからない状態だった。木枠の棚や引き出しを用意して在庫を整理し、アイテムの名前と管理コードを明記して正確な保管・管理を徹底した。システム上の数量と実際の倉庫の数量が一致することで、初めて在庫管理のスタートラインに立つことができた。

発注を倉庫番に一元化

落合社長が在庫管理改革の本丸に据えたのが、在庫の適正化だ。豊富な商材ラインナップを実現するためには、一つ一つのアイテムの在庫数を、過不足の無い量に絞る必要がある。しかし、以前の同社は発注のルールが明確化されておらず、倉庫番や営業社員が個々の「感覚」を頼りに、都度バラバラに仕入先に発注をかけていた。仕入先も統一されておらず、同じアイテムでも営業社員や倉庫番がそれぞれ仲の良いメーカーから調達しているというケースも少なくなかった。

発注単位も決まっていなかった。「いま一〇個足りないから、とりあえず一〇個発注しておけばいいだろう」という場当たり的なものだった。しかも、先述したように倉庫は散乱した状態だったので、後になって「発注しなくても在庫は別の場所に十分あった」というような自体も発生してしまっていた。無駄な発注を繰り返した結果、売れない商材の在庫が増え、必要な商材は足りないという悪循環に陥っていた。

これを改めるため、発注の窓口を倉庫番に一本化した。さらに、全てのアイテムに適正在庫数を設定し、在庫がその数値を割り込んだ時にだけ発注をするという仕組みを整えた。落合社長は「在庫を単品管理するようになると、そのアイテムが年間どれ

事例研究 生産性の上った現場を訪ねる

品揃えの強化と在庫金額の削減を両立 ——落合住宅機器

顧客ニーズに即応するには、在庫アイテムを増やす必要がある。しかし、在庫投資は増やせない。保管スペースの制約もある。社長自ら在庫管理の高度化に乗り出した。システムを導入し、アイテムごとに適正在庫数を設定。発注ルールの明確化や倉庫内の合理化にも取り組んだ。

(石鍋 圭)

センター概要	
延べ床面積	約 30 坪
在庫アイテム数	約 6300
物流作業員	4 人
自社保有車両台数	3 台
1 人 1 時間当たり平均処理行数	9.4 行 (10 年比 50.0% 増)
管理手法	現場スタッフ報奨制度、ロケーションメンテナンスなど



落合智貴社長

は倉庫に在庫しておくようにしている。その理由を同社の落合智貴社長は次のように説明する。

東京・渋谷で三代続く落合住宅機器は、水道配管材料や空調機器、衛生設備機器などを取り扱う卸業者だ。売上高約五億円、従業員数は一四人。約六〇社の仕入れ先からパイプや継ぎ手、バルブ、トイレの便器、給湯器、エアコンといった商材を調達し、それを本社事務所に併設されている三〇坪ほどの倉庫に在庫している。

同社の顧客となるのは主に設備工事会社で、現在一〇〇社を超えている。設備工事会社からの注文に応じ、関東を中心とする各地の建設現場や工事現場に商材を納品している。

現場への配送は、三人の専属ドライバーが一・五トンの自社トラックで行っている。出荷体制は午前と午後それぞれ一便ずつ。ドライバーは配送業務だけでなく、トラックに積み込む商材の庫内ピッキングも自ら行っている。物流作業に従事するのはこの三人のドライバーの他、同社が「倉庫番」と呼ぶ入庫作業と仕入先への発注業務を兼務する担当者が一人いる。

現在、約六三〇〇アイテムを倉庫に在庫している。在庫のカウント方法にもよるが、同社の事業規模を考えれば、かなり多い。この一〇年で一・五倍以上に増えた。同社の営業社員が「現場のニーズに対応できなくて困った」と言う商材があれば、必ず一つは倉庫に在庫しておくようにしている。

「二〇〇〇年頃から毎年、意図的に在庫アイテム数を増やしてきた。水道周りの世界では、『水道管が破裂してしまっている、すぐ同じタイプのパイプが欲しい』『この継ぎ手が今すぐ必要』といった緊急性の高い要請が非常に多い。その時に、『倉庫に在庫が無いので納品は明日以降になります』という対応をしているのは注文が他社に流れてしまう。よく売れる定番だけでなく、他社が持っていないような商材も倉庫に揃えておくことが当社の強みになると考えた」

これが功を奏し、設備工事会社からは品揃えの豊富さと対応の迅速性で高い評価を得る存在となっていた。急な要望にも対応できるという信頼感から、緊急時以外の通常取引も増加するというプラス効果も生まれた。

しかし、リスクの高い戦略だった。多くのアイテムを増やるとなれば当然、在庫投資がかさむ。保管スペースも必要だ。社員の抵抗にも遭った。それまで在庫は人が帳票ベースで管理していた。アイテム数が劇的に増えれば、その管理業務の煩雑さが増してしまう。

同社が扱う設備機器には、水道管や住宅用のマスなどの長尺ものやゲテモノが多く、ハンドリングもやっかいだ。扱いアイテムを増やそうとするたびに、社員から「管理しきれない」「置くスペースが無い」という反発の声が上がった。

これらの問題を解消するため、落合社長は在庫管理に主眼を置いた物流改革に乗り出すことを決断した。「当社は卸業者といえながらも、実際には物流に関連する業務が多くを占めている。物流に関するテコ入れは必要だと以前から感じていた。単に配送や倉庫内を効率化するだけでなく、在庫管理の高度

になった」と語る。

発注する数量には、落合社長が試行錯誤の結果導き出した「適正在庫×一・五一」という計算式を適用している。例えば適正在庫数が一〇個のアイテムの場合には、常に一四個になるように発注をかけている(適正在庫(一〇個)×一・五一)。適正在庫数よりも多めに発注するのは、緊急出荷などが発生した場合に対するバッファを持たせるためだ。

適正在庫の概念を持ち込んだことで、取り扱うアイテム数は増加し、反対に在庫金額は減り続けた。在庫管理を開始した当初と比べると、現在の在庫金額は当時の六〇%を切る水準にまで下がっている。不良在庫が減り、売れる商品が増えた証左と言える。また、アイテムごとに仕入先を定めたことにより、交渉力も上がった。粗利率はこの一〇年で五ポイント上昇している。

在庫スペースに関しても、不良在庫が減った場所には新たなアイテムを置くことで、既存の倉庫で対応することができている。アイテム別の売上などを考慮して在庫しておく場所や庫内レイアウトを変更することも可能になり、作業の効率性は一貫して上がっている。

さらに、在庫管理体制を確立してからは、以前はベテラン社員が務めていた倉庫番を新人社員に任せようとした。「属人的な業務を排除しることにより可能になった。新人は倉庫番を最初に経験することで、全てのアイテムを一年くらいで覚えることができる。発注も担当するので、営業社員から頼りにされる存在になって、仕事に対するやり甲斐も生まれる」と落合社長は言う。