

SMC金融・経済マーケットレポート

Reporter Your Financial Brain SMC 豊島 健治

投入と回収のサイクル (ものが動く速さを見る)

大分前のことになるので記憶が定かではないが、何気なくTVを見ていたら外国の工場で外国人「カイゼン」とか「カンバン」という言葉を使っていた。解説では「今では国際語として世界の工場に使われている」ということだった。カンバン方式についてはあまりに有名なので少しは知っていたが、「カイゼンもそうなのか、凄いな」と正直驚いた。どちらも世界の優良企業に上り詰めたトヨタ自動車が出所なのだろうが、それにしても「カンバン」や「カイゼン」は一体トヨタに何をもたらしたのだろうか。

おそらく多くの果実を運んだのであろうが、私は「お金の流れの速さ」に注目した。とにかくトヨタではお金の流れが速いのだ。

自動車は3万点もの部品の集合体という。もし「見込み」で生産しようとする、膨大な量の部品をストックしなければならない。又、「見込み」が狂っては莫大なロスが発生してしまう。それを回避するため「必要なものを、必要な時に、必要なだけ」調達する仕組みを作り上げた。その仕組みがカンバン方式だが、それこそカイゼンの積み重ねに他ならなかったのだろう。その結果、お金の流れがドンドン速くなった。

それを示す数値が、棚卸資産回転率(在庫回転率)である。

メーカーの在庫回転率は、売上高を「販売前の製品、部品、原材料等の在庫」で割って算出するもので、原材料・部品購入 生産 販売という流れのサイクルの速さを、言葉を換えればお金の流れの速さを示す数値である。例えば、在庫回転率が10回と云えば、それは36日(=年365日÷10回)で仕入や生産に投入されたお金が売上に変わっていることを示す。その回転率を12回に上げれば、投入・回収サイクルが30日に短縮される。結果、1サイクルで6日分資金回収が速くなりそれだけ資金負担が軽減される。

トヨタ自動車はそれを極限まで追求した。世界語となったその方式は今では同業他社だけでなく他業種にも広く取り入れられていると云うが、実際トヨタを始めとする日本が誇る自動車メーカー3社の在庫回転率がどの位のものが公表さ

れている有価証券報告書から追ってみたのが下表である(数値は連結)。(単位:回)

	トヨタ	日産	ホンダ
16/3期	15.3	13.7	10.6
17/3期	13.6	12.1	10.0
18/3期	12.4	11.0	9.5

3社とも回転率が少しずつ下がっていることが気にかかるが、やはりトヨタは業界トップを維持している。そして、改めて「12回」という数値に驚きを覚える。

前述したように12回ということは、仕入れや生産に投入された資金が1ヶ月で売上に変わることを意味している。と同時に、この巨大企業は部品・仕掛品・半製品・製品といった在庫を月商の1ヶ月分しか持っていないことをも意味している。これは驚くべきことではないか。

おそらく日産もホンダの回転率も決して遅いものではなく、かなり速い部類に属するものと思うが、1回転の差は金額に換算すると巨大企業だけに恐ろしい数字になる。トヨタで云えば1回転の差は何と1.6兆円となる。それだけバランスシートを軽くできるし、収益力も高めることが可能となる。

本当は米国のビッグ3の在庫回転率も調べ比較した方がいいのだが、多分、世界各地に展開している工場すべての部品や仕掛品・製品の合計額を1ヶ月以内に抑えることは至難のことではないだろうか。3社の在庫回転率がわずかず低下しているのは、製造工場を世界各地に展開していることと無縁ではないと推測するが、それにしても連結ベースで12回転は凄い。

昔、ある社長が、在庫がキーとなる業種では在庫管理がしっかり出来るか否かが経営を左右すると云っていた。銀行員だった私に理解できる筈もなく、「そうなのか」と思うほかなかった。在庫がなければ売上がなく、売上がなければ利益も立たない。欠品や機会ロスは避けなければならない。しかし、在庫が多すぎれば在庫資金の負担増だけでなく管理コストも増加する。下手をすれば不良在庫となる。そのバランスをどう保つが難しいと云いたかったのだろう。しかもその上に、在庫の回転速度をいかに引き上げるかも常に追求しなければならない。

誰にせよ、カイゼンに終わりは無い。