

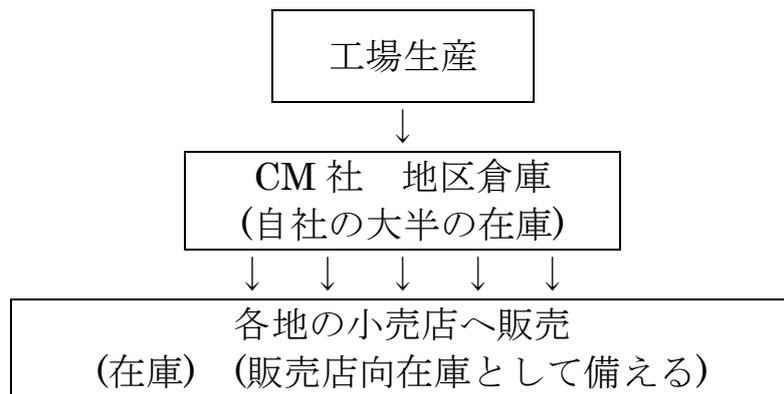


## ゴールドラット博士の TOC (4) (思考プロセスのチェンジ事例)

8 月③のごあいさつ  
山内公認会計士事務所  
2024 年 8 月 21 日(水)

化粧品会社アイ・コスメティックス社(CM 社)の例でこれを見てみる。  
この会社は、全米にある数千の販売店に化粧品を直接販売している。従来は地区ごとの倉庫に大半の CM 社の工場生産品の在庫を置いていた。

(従 来)



このような CM 社は、販売店との取引に関して、在庫(過剰在庫)、販売(販売不振)の面で課題が多く、また販売店も多くの問題を抱えていた。

### (CM 社の問題)

- 自社の地区倉庫の品揃えの負担
- 自社の地区倉庫の倉庫スペースの負担
- 自社の地区倉庫の在庫資金の負担

### (販売店の問題)

- 1 回の仕入の大口化(仕入値低減のため)の必要性
- 買取在庫の資金負担

販売店は品揃えの負担(営業利益の不足)、資金面(在庫資金の不足)、販売面(商品の滞留や値引販売)など収益性の面で困難な経営状態だった。

問題及びその原因というものは、複雑に見えるが、結局は単一なものであった。CM 社は地区倉庫の在庫負担、販売店は過剰仕入と仕入値の低減、更に両社ともに在庫資金の問題であった。TOC はその解決のために問題を直視し全力をあげ、双方の利益を追求することにした。

問題の解決のために、CM社は従来の倉庫システム、販売店への配送方式、販売方法等について、次のような変更を行うことにした。

**(CM社の倉庫の解決すべき問題)**

1. 販売店向の商品のための大きな在庫
2. CM社の地区倉庫の大きな在庫

**(販売店の問題点と在庫負担軽減のために)**

販売店への配送頻度を増やすが、  
今まで販売店は大量仕入により安く仕入れていたことの改善  
そのため必要以上の在庫を抱えることになったことの改善  
在庫資金により多額の借入金を抱えていたことの改善

CM社は、問題解決のために、自社の**地区倉庫を縮小し、生産在庫を小ロット化し、販売店への配送頻度を増やす**ことにした。

販売店は、その日に売れた商品を集計して、直ちにCM社に注文する。

**(その結果、問題解決ができた)**

- (1) CM社の自店倉庫在庫は縮小した
- (2) CM社の販売店の販売方法をすべて委託販売方式へ変換した
- (3) CM社の在庫資金負担は縮小した
- (4) 販売店の在庫資金負担は縮小した

(CM社側の販売店への次のような提案も同時に実行した)

CM社の為に**一定以上の委託棚スペース(専属棚)**を割当てる

その委託棚の在庫はCM社の在庫負担となる

その委託棚の在庫は売れた時点でCM社の売掛金として扱う

その買掛金の販売店の支払サイトは従来の半分とする

売れた商品の在庫の補充は、SM社が責任をもって直ちに行う

**(結 果)**

CM社は、現状の販売店の専属棚の在庫をCM社の在庫として引取る。この分はCM社の在庫負担が増えるが、売上増により、短期間で解消した。

販売店は、過剰在庫が減り、資金負担が解消された。

両方の全力を集中、努力する対象が明確にされ、**双方の利益が向上**した。