



ゴールドラット博士の TOC (7) (魔法のクリスタルボール)

9 月③のごあいさつ

山内公認会計士事務所
2024 年 9 月 21 日(土)

地区スーパー店舗経営のホワイトは、地域倉庫のロジャーに電話をした。

「ところでロジャー、魔法のクリスタルボールの在庫はあるかい？」

売れ残るリスクを抱えてまで在庫を持つべきか、それとも売上が落ちるリスクがあっても在庫を減らすべきか？いつもこのジレンマが彼を悩ませている。儲からないのも無理はない。客が何を買うのか、どんな商品を用意したらいいのかーそれを教えてくれる魔法のクリスタルボール(水晶玉)があったら、どんなに助かることだろう。売上と在庫ーこの2つの対立は、魔法のクリスタルボールのみが解決し得るジレンマだった。

ある日突然起きた店舗の地下倉庫の水道管の破裂、地下倉庫の SKU (2,000 種類もの取扱商品の在庫)の保管場所は6~7週間もかかる修理が終了しないと使えない。近くに適当な空倉庫はない。窮余の策として近くの地域倉庫に店舗の地下倉庫のSKUを戻し、地域倉庫から毎日売れた商品だけ店舗へ配達してもらおうことができた。

地域倉庫へのSKUの移動に際して、店内で場所を取っていた売れないSKUも地域倉庫に戻すことができた。

店からは、毎日売れた商品のみを夕方地域倉庫に発注し、翌日には店舗にそれが届けてもらえることができた。

地下の工事も修理を始めてから5週間経った。あと1週間で倉庫が使えるという。その日地区の経理から連絡があり、ホワイトの店舗の売上が地区10店舗中のトップになったという。今までは7位以下を低迷していたのに。トップになんてあり得ない？

顧客数はほとんど変わらないのに、売上は20、30%も増えていた。変わったことと言えば、品切れが一気に減った。

事故以前には、2,000点ある店のSKUの品切れは120から600もあったのが、最近では一気に200を切っている。事故の後の地区倉庫への細分化されたオーダーの中で少量のオーダーでも注文可能となり、少量のSKUの発注が大きく伸びたのが原因だった。

地区倉庫の役割は、店舗に本当に必要なものだけを送ることだと分かった。

従来の店舗の倉庫と売場には、売上に結びつかない在庫が詰め込まれていたのだ。事故のおかげで必要な在庫だけが地区倉庫から配達される。店舗の棚には“空”が生じ、売上に結びつく在庫が毎日補充されていたのだ。

各店舗の棚とディスプレイに必要なものだけが展示されていなかったのだ。改善のために全米の各店舗から地区倉庫へ、店舗の店頭の必要な在庫以外の地下倉庫等の在庫をすべて送り返すことには各店の大きな反対があった。

手許にたくさんの在庫(売れ行きが悪いものを含めて)を保有することが、店舗の売上の維持と拡大のソリューションだと各店長は考えているからだ。

しかし、各店の在庫を地域倉庫に集め実際に営業してみると、各店の売上の増加、在庫の減少、営業利益率と商品回転率の向上(キャッシュの増加)は目を見張るものがあり、他の地域にも導入することとなった。

それらの問題を効率的に解決するためには、地区倉庫に代えて、港に中央倉庫を作ればよいということになった。

中央倉庫を作れば、各地の地区倉庫へは実際の消費量に基づいて在庫を配達することができ、スリム化され、必要なものを必要な時に置いておくことができる。

これが魔法のクリスタルボールだったのだ。