

## 特集に当って

—新流通時代の在庫マネジメント—

忍田 和良

「多品種少量化」は、今日の産業界の潮流ともいえよう。しかしこれは同時に企業活動にさまざまな課題を投げかけている。生産面では、生産立地の分散にともなり製品輸送の長距離化、段取替えの増加による生産効率の低下、または販売面では、需要予測が困難さを増し、受発注業務の増加発生につながっている。

一方、物流面では、品揃えの増加、トラックの積載効率の低下、配送頻度の増加、保管効率の悪化をもたらす。これはさらに生産・流通在庫の増加・偏重を招き、結果として在庫関連費用の増大にもつながる。

在庫増加に悩む企業は、製造、流通両分野で統出しているが、特に卸、小売業では、在庫マネジメントの巧拙が社運に直結してきている。これらに対してわれわれのORはどのような役割を果たすことができるのか、ORの力量が問われているといつてよからう。

在庫マネジメントの特徴の1つは、関連する機能が多いということである。保管立地は分散か集中か、これを製品（商品）の回転程度によって使いわけるかどうか、また、受注から納入までのリードタイムの短縮を輸送、情報処理方法の選択によってどのように進めるか、不確実な受注見通しの精度を上げるにはどうしたらよいか、等々の決定はいずれも在庫計画と不可分である。

このような機能面での拡がりに加えて、主体面、つまり、他企業との関連からの検討も必須となってくる。メーカーの流通系列化策にともなり製品の直送化、問屋再編成による商品保管の集約化、CVS（コンビニエンスストア）の展開をもたらす物流の共同化等がきっかけで在庫システムをレビューすることとなる。

つまり、関連するシステム全体を対象とした検討が重要であり、ときには関連システムの検討によって在庫マネジメントの課題を解決してしまうこともある。この見きわめもORの機能のはずである。

また、日々変動する需要の動きを読んで発注量、発注

時期、発注頻度を定める実際の担当者は多くの場合、第一線に位置している。したがって、在庫についての決定方法にはわかりやすいこと使いやすいことが要求され、ときには、在庫の過不足についての第一線の臨機応変さも必要となる。この対応が容易となるような現場の知恵の引出し方の検討ともORは決して無縁ではない。

在庫マネジメントの広がりを見ると、代替案を評価するものさしの吟味がいっそう重要となる。1個でも商品が売れるシステムの構築が基本課題である時に5%の品切れを前提とした提案が受け入れられるであろうか、品切れ防止のための代替案が準備され、これを含めての検討がなされていない計画が実践されるであろうか。

多品種少量化は商品のライフサイクルの短縮にも通じる。数カ月で市場から消えてしまうものもある。過剰在庫による商品の陳腐化がもたらす損失は少なくない。この損失をどのように防止するか、またこの費用をどう見積るかも決して軽視できない。

今回の特集は、以上の背景を考慮して編まれたものである。在庫のORモデルがもっている非現実性の指摘（阿保氏）からはじまり、最近の多様な在庫モデルのパターン化（反町氏）も行なわれている。いずれも、理論と実践の乖離を危惧し、その対応策を提起している。また、在庫課題をマネジメントシステムの拡がりの中でとらえるという立場から、生産と販売のリンクを考えたモデル化（野村氏）、協力工場、本工場を含めた多段階生産体系でのモデル展開（円川氏）も提示されている。加えて、消費財メーカーでの貴重な経験を通じて得られた在庫に関する諸方策（石橋氏）も提示されている。

この5編はいずれも在庫に対するORアプローチに今後の課題が少なくないことを提起している。これらの提言を皆様はどう受け止められるであろうか。本特集が在庫マネジメントのためのORやこれを支援する理論の発展を促す一里塚となれば幸いである。近い将来、これを踏まえた在庫特集「パート2」が皆様の手によって編まれることを提案し、ご意見さらにはご寄稿をお待ちしている次第である。