

沖縄県支部

沖縄県産品の販路拡大に伴う I T の戦略的活用と経営の改善改革

何か明確な理念と方針を徹底追求することでしか経営の改善改革はできない。今回は、トップの理念としての T/C センターに徹することから長距離輸送のため仕入と売上の同日計上を確立しない限りつねに資金繰りの圧迫から逃げられないこと、まったく責任の負えない在庫（無秩序な発注によるもの、未着在庫など相互に把握できないムダな発注在庫）による不必要な資金の停滞、売上に比例しない固定費を解消することが、最大の課題とした。成長路線を走っていた時の組織、業務やビジネスタイプが逆風に晒され、赤字経営へと転落し、既存のいくつかの基幹ソフトがつなげず月次決算もまともにつくり出せない時期が長く続いた。そこで、総括する独自の基本ソフト（One input for all users,入力時情報多重利用システム）を開発すべてに応えることにした。

決してソフト会社に任せきりではいけない。会社理念をどうすれば実現するかという仕組みづくりを先行させ、その仕組みに合うようにソフトがつくられ、ハードが導入されなければ、納得のいく I T 化は遂行できないということである。実際の診断指導は、04 年から入っているが、あらためてここ 2 年間の成果を見ながら、トップの理念を I T 化でいかに実現するかを焦点に絞った。中小企業診断士は、どこまで形あるものにもっていきけるのかもテーマとした。

首都圏に所在する 16 の直営店舗および 6 営業所の在庫状況、見境もない輸送コスト、仕入先（約 600 社の製造業）に対する乱発注は、I T 化時代に逆行し、取引先企業にも大きなムダを発注させていたばかりか、カスタマイズされたデータさえも連動しておらず、営業所ごとの、あるいは店舗ごとの収支が出せなかった。

時には仕入数字が合わず 2 か月にさかのぼり数字の照合に仕入業者の請求書と仕入金額を確定するが、2 か月後にはまた同じ修正を繰り返すという矛盾も抱えていた。さらに仕入金額と売上金額の計上日の差異による不合理性の発生と無視できない端数金額、計上する仕入金額と請求金額が合致しないというケースが多発し、確認できない金額でも毎年 600 万円にも達していた。

今日では月決め前後の伝票の差異については、当社の納品日と仕入日を「売上計上差異確認書」で調整して、売掛／買掛の計上日を一致させ、直営店舗と卸営業所の在庫は最小限で保有し、直営店と各営業所はデータを共有できるようにした。ムダな在庫は持たないように互いにパソコン上の在庫数字を把握し、不要な発注を避け、仕組みをハードとソフトと人間の習熟度を高めることで、対処していくようにした。

在庫する商品を極限化し最小の在庫にすることで回転率を高める。結果、毎日の売掛金と買掛金が同時にコントロールでき、在庫管理も毎日の資金繰りも可能にした。またすべての業務の関連性で同一のデータを活用しながら会計処理の正確性、および高度の判断を可能にし、割安の輸送の研究によって国内の高コスト陸上輸送を避け、船舶輸送を多用して、くわえて TC/DC センターにおけるピッキングミスを少なくした。まさにサプライチェーン・ロジステックスの完成であり、ロジステックス・コストを抑えるところまで来た。今日では、請求書不要の支払いが自動的に行えるようになり、当然に確認すべき端数の売り掛、買い掛もなくなった。毎年発生するコスト削減は、1,800 万円に達している。