



小さな事象 大きな情報

— 倉庫の機能をめぐって —

研究室

甲社は資本金5,000万円のメーカーです。設立してから10年がたちました。活力のある会社です。会社設立時から製販部門に力を入れてきました。売上が順調に伸び会社規模が大きくなるにつれ事務部門の整備の重要性が社内でも高まってきています。

A君B君は1年前に入社した同期生です。A君は経理課に、B君は倉庫課に配属されました。同期入社ということもあってお互いに励まし合いながら頑張ってきています。ある日、倉庫課にB君をたずねてA君がやってきました。

A君：入社して1年が過ぎたがだいぶ仕事に慣れてきたようだね。

B君：入社当初は前任者の仕事をマスターするのに精一杯だったが、どうにか考えながら仕事ができるようになってきた。

A君：自分も一人前に仕事ができるようになった。ところで製品 a/c、仕掛品 a/c、材料 a/c を担当しているのだが、最近棚卸差損益の件数、金額が増えてきている。

材料の棚卸差損益の状況をまとめたのが表1だが、何か特別な事情が発生しているのだろうか。

B君：たしかにここ数年棚卸差損益が大きく出るようになってきている。売上高の大幅な伸長、客先ニーズの多様化などにより材料の種類、数量が著しく増えてきている。それらが棚卸差損益の増大の背景になっていると思う。材料の实地棚卸は、倉庫課で実施しているがその目的は在庫受払表の数量と現物数量との照合、現物の保管状況の確認であり、棚卸差異についての発生原因までは注意が払われていないのが現状だ。

A君：材料の实地棚卸には今まで一度も参加したことはない。先輩から「会計マンは、会計数値の対象となる物事に精通していなければならない。そのためには現場に出ていくことだ。」とよく言われている。实地棚卸がどのように行われ、棚卸差異がどのように把握されているのか、棚卸差異の内容は何なのか、そしてそれらが会計数値にどのように結びついているのか棚卸差損益を出発点にして自分なりに認識しようと思っている。实地棚卸の手続き、棚卸差異の状況等について説明してもらえな

表1 材料棚卸差損益状況表

	X1.3.31		X2.3.31		X3.3.31	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
差益 (帳簿残高<実在庫)	60件	4,800千円	74件	6,200千円	96件	8,500千円
差損 (" > ")	70件	6,200千円	82件	8,400千円	120件	12,100千円
	130件	▲1,400千円	156件	▲2,200千円	216件	▲3,600千円

いか。

B君：材料の实地棚卸は年2回3月末、9月末に実施している。实地勘定(実勘)は置場ごと棚ごとに順に現物をあたり、実勘数量を「棚卸票」に記入している。実勘後、「在庫受払台帳」の残高数量との照合を「棚卸集計表」の上で行っている。実勘数量と在庫受払台帳の残高数量との差異については、再実勘、在庫受払台帳の記入記録(入出庫伝票など)の再チェックを実施している。再調査は差異数量の大きいものに限っている。再実勘、再チ

ェックの結果不一致のものについては「在庫受払台帳」の残高数量を実勘数量に修正するようにしている。実勘数量と在庫受払台帳の残高数量の差異の内容は棚卸集計表の摘要欄に記載している。材料の実勘には約2日かかり、事前準備、差異調査などを含めると一週間以上が实地棚卸に費されている。

A君：实地棚卸もなかなか苦労のようだ。経理課では倉庫課から回付される「棚卸集計表」にもとづき材料の期末評価、棚卸差損益の計算などの会計処理を行ってい

表 2 棚卸差異原因別分類表

棚卸差異原因	件数	数量	棚卸差異原因	件数	数量
1. 実勘における重複カウント	20件	(省略)	未発行(緊急等のため製造課の担当者が持ち出した。当該製品の製造原価は著しく低くなっていた)		(省略)
2. 実勘におけるカウントもれ	9		11. 仕損じのための予備の材料の製造からの戻り品(アローワンスを見込んで予備の材料を払出している。残っても原価負担の関係から再入庫の伝票は発行していない)	31	
3. 実勘における棚卸票の誤記入	10		12. 除却処分品(会計処理上は除却処分したが現品は在庫している。製造課品質課が使用可能、転用可能と判断しているものも含まれている)	10	
4. 入庫伝票から在庫受払台帳への転記もれ、誤記入	8		13. 長期不動在庫品(2年以上動きのない材料について倉庫課は別保管し実勘の対象からはずしている)	21	
5. 現物入庫のない入庫伝票(購買伝票)の発行(仕入先からの早期支払要請により資材課が発行)	14		14. 不良在庫品(外観上明らかに欠陥がある材料については倉庫課は別保管し実勘の対象からはずしている。不良在庫品のリストは作成されていない)	32	
6. 未受入品(現物は納入されているが生産計画の変更により製造課より入庫中止の指示が出ている。中止指示から数カ月がたっている)	8		15. 不明	20	
7. 受入検査不合格品(品質課の検査で不合格となった。品質課、資材課が仕入先と調整する必要がある)	3				
8. 得意先からの材料無償支給品(仕様変更により別の材料が使用されている。営業課では返品の要否等について現況把握をしていない)	4				
9. 出庫伝票から在庫受払台帳への転記もれ、誤記入	14				
10. 現物は製造払出されたが出庫伝票が	12				
			合 計	216	

る。棚卸差損益の内容、発生原因について分類してとらえてみようと思っている。

B君：話をしているうちに自分も棚卸差異が何となく気になってきた。一緒に調査し、まとめてみることにしよう。

A B両君は棚卸集計表などをもとに棚卸差異の内容の分類、発生原因の調査を実施しました。調査結果は数日後「棚卸差異原因別分類表」(表2)にまとめられました。

B君：このように表にしてみると差異内容の中にはいろいろな問題点、改善すべき点が含まれていることが分かってくる。実地棚卸の方法、在庫受払台帳の記帳の仕方についても検討が必要だが、簿外品の管理、不良品の処理、長期不動態在庫品の処置などについても何らかの対処が必要だ。

A君：倉庫課、経理課のみで解決できるものもあるが、製造課、資材課、営業課など、他部門に関係している事項も多く含まれている。関係部門を含めて対応するようにしよう。

後日、関係部門の事務責任者が集まり、会議がもたれました。棚卸差異原因別分類表をもとに実地棚卸方法、日常受払管理、異常(不良、長期等)在庫品の管理など販売計画、生産計画、材料発注方法との関連などを含めて材料の流れ(物流)全般についての検討が行われました。

その結果：年2回の実地棚卸については今までは倉庫課のみで行っていたものを運営体制を整備し全社的に実施する。棚卸差異については倉庫課が発生内容を調査し関係部門が協議して対処する。異常在庫品については倉庫課が定期的にリストを作成し関係部門に配布し日常的に管理できるようにする。等々の対策がとられました。

B君：A君がキッカケをつくってくれたおかげで倉庫業務に対する意識が変わってきたような感じがする。実地棚卸ひとつをとっても受払台帳と現物の照合に終始し、他部門への影響などについては考えが及ばなかった。物の流れに関して、倉庫課にとって大きな問題でなくとも全社的にみて大きな弊害になっている場合もある。とかく物の流れのヒズミは倉庫にしわよせされがちだ。物の流れの異常を適時に感知し、関係部門にフィードバックし、諸活動がスムーズに流れるようにもっていく。このような機能が倉庫業務にあることが分かったような感じがする。

A君：各部門はそれぞれに分割されたはたらき(機能)をもっている。倉庫課は倉庫業務、営業課は営業業務、経理課は会計業務と一見それぞれは分離されているようだが、営業課は営業業務という機能から会社全体の業務の流れをみており、経理課は会計業務という機能から他部門の業務がスムーズに流れているかをみている。それぞれの業務がそれぞれにからみ合って会社として統一した行動がとれるようになっているということだと思う。

B君：倉庫業務というのは物の受け払い、保管ということだけではなく、物の流れ(物流)を通して会社全体の流れをみていく、そして、関係部門に役立つ情報を適時、的確に提供していく、それが倉庫の機能だと思う。倉庫課という名称も「物流情報課」と読みかえた方がいいかもしれない。

A君：“新入社員は1年間倉庫課(物流課と呼んでいたと思います)に配属させる”という新聞記事を読んだことがある。製品知識を身につけるということだけではなく、会社全体の動きを知るには『まず倉庫』といった発想があったのだと思う。

B君：ますます倉庫業務が重要となってきた時代だ。物流情報の担い手として張り切っていこうと思う。

(貴志)