

ASEAN 諸国における在庫最適化の真の課題とは

NRI タイ ASEAN Manufacturing Practice, Industrials Strategy & Transformation Consulting Group コンサルタント Supavadee Yiengsubhanond

VUCA^{*1}時代において、コロナ禍や保護主義的な関税政策などにより、サプライチェーンは常に不安定な状況に置かれている。とりわけ東南アジア諸国連合 (ASEAN) 地域では、中国企業の進出が急速に進み価格競争が激化するなど市況が大きく変化した。日系企業にとって、事業運営の難易度が高まり、いかに効率的な事業運営をすべきかが重要な経営課題となっている。

この状況下で、在庫最適化に関する相談が増えている。在庫は、貸借対照表でも総資産の大きな割合を占め、事業の効率化を図る上で重要な要素である。そして多くの企業は「必要最小限の在庫に抑えたい」が「一定の安全在庫は確保したい」という相反する課題に直面する。

このようなジレンマに直面しながら、多くの企業は日々、試行錯誤を重ねて在庫の適正量を模索している。ASEAN 諸国で在庫最適化に苦慮している企業には共通する三つの課題がある。

第一の課題は「急激な需要変動と調達リードタイムとのズレ」である。市況が変動し、実際の受注が見込み量から大きく乖離 (かいり) するケースが増えている。さらに、少量で受注頻度が低い製品では、必要な原材料が発注から半年もかかるケースもあり、在庫管理が非常に難しくなる。

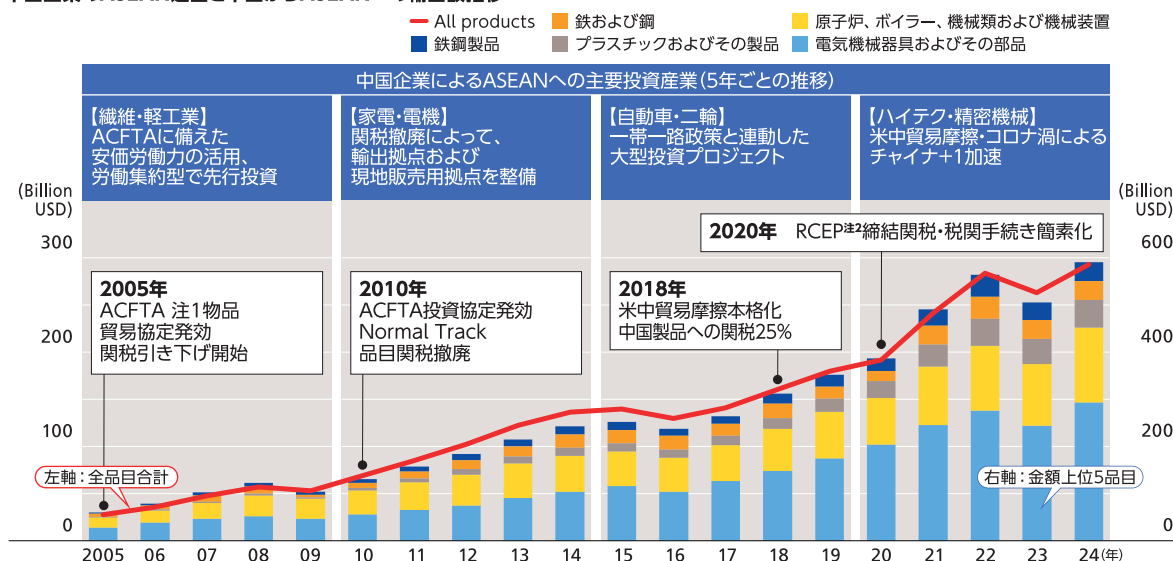
第二の課題は「在庫状況を考慮しない生産計画」である。ASEAN では仕掛け品の在庫データの取得が十分でないケースが多く、従来のやり方を見直すことなく漫然と継続してしまう土壌となっている。また、コスト競争が激化する中で需要や生産のタイミングは無視して、フル生産を維持しようとする企業もある。

第三の課題は「生産品目の多さ」である。ASEAN では各国ごとに違う環境規制などに対応し、生産機種が多くなる。非常に多くの製品について、需要動向、完成品・仕掛け品・原材料の在庫状況、ライン稼働状況など多くの変数を加味した上で、最適在庫数をアナログな手法で導出するのは不可能に近いといえる。

このように、在庫の最適化を実現するためには、ASEAN 地域に特有の課題に対処することが不可欠である。さらに、これらの課題解決には複数部門の広範な関与が求められることから、自社リソースのみで完結することに難しさを感じている企業も少なくない。具体的には、AI を活用した最適在庫数の算出を組み込んだ生産計画プロセスの再設計、IoT の導入や棚卸し対象・頻度の見直しによる在庫情報の可視化、属人化された生産数量決定の判断基準の明確化および変更ルールの策定、在庫量の変動に対応可能な工場・倉庫内物流の分析と最適化などが挙げられる。これらの取り組みを効果的に推進するためには、関連部門が連携し、業務全体を根本から再構築する姿勢が求められる。

(監修：橋本 秀勝)

図表 中国企業のASEAN進出と中国からASEANへの輸出額推移



注1) ACFTA (ASEAN China Free Trade Agreement) は、東南アジア諸国連合 (ASEAN) 加盟国と中国の間で締結された自由貿易協定 (FTA) の略称

注2) RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership) は、日本を含むアジア太平洋地域の 15 カ国が参加する、世界最大の自由貿易協定の略称 (出所) TRADE MAP より NRI 作成

※1 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という四つの言葉の頭文字をとった造語。その意味は「社会環境・ビジネス環境の複雑性が増大する中で、想定外のことが起きたり、将来の予測が困難だったりする、不確実な状態」である