

儲かる仕組みを作る

在庫管理の教科書 04

棚卸し 編

目次

はじめに（棚卸しとは何か？）	5
棚卸しの基礎知識	6
なぜ棚卸をやるのか？	6
棚卸資産とは何か？	7
棚卸しの必要な業種と不要な業種	8
棚卸しと法律	8
棚卸し資産の評価	9
棚卸しと決算	10
棚卸しと粉飾決算	12
棚卸しの目的	13
棚卸しの重要性	14
棚卸が大変になってしまう理由	14
棚卸しの種類	15
帳簿棚卸と実地棚卸	15
棚卸しの対象	16
循環棚卸を成功させるために	16
循環棚卸の2つの方法	17
循環棚卸の頻度をどう決めるか？	18
棚卸しを行う頻度	19
棚卸しの種類まとめ	20
棚卸しにかかるコスト	20
棚卸しの3フェーズ	21
棚卸し当日までにやっておくべき事と注意点	22
棚卸しの参加者	26
早く正確に終わらせるために	26
棚卸しの組織体制づくり	27
棚卸の各セクションの責任者の役割	28
棚卸し原票	29
棚卸原票の種類	30
棚卸し原票の使い方について	31
棚卸済み品を識別する方法	31
棚卸作業の正確性をチェックする方法	33
整理を行う	36

数えるのか、数えないのかを明確に.....	36
在庫計上のタイミング.....	36
棚番、レイアウト図の整備.....	37
仕入先、出荷先への連絡.....	37
預け在庫と預かり在庫.....	38
棚卸しの仕方（標準化）.....	39
在庫計上と在庫非計上.....	39
除外の表示.....	40
バーコードの活用.....	40
棚卸し票への記載方法.....	42
棚卸し在庫のカウント方法.....	42
棚卸当日の準備物.....	42
在庫管理システム.....	42
当日のタイムスケジュールを作る.....	43
シュミレーションを行う.....	44
棚卸しのルールを決める.....	44
棚卸作業の手順の徹底.....	44
棚卸しマニュアルを作る.....	44
棚卸し原票の配布と回収.....	45
棚卸し原票の書き損じ、未使用品.....	45
棚卸しデータの転記・入力.....	45
3S（整理・整頓・清掃）.....	45
前回の反省と課題、それらの対策の共有.....	46
棚卸し中にやるべきことと注意点.....	47
棚卸作業の注意点を説明する（朝礼）.....	47
公認会計士の立会.....	48
外部業者の立ち入りについて.....	49
在庫の移動、生産.....	49
棚から下して開封.....	49
棚卸の組織と報告体制.....	50
担当エリア.....	50
カウントの方法.....	50
品質のチェック.....	51
進捗管理.....	52
外部にある在庫の棚卸し.....	53
棚卸原票の管理.....	53

帳簿在庫との突合せ	54
棚卸し当日に起こりやすいミス	55
ダブルチェック	55
ダブルチェックを行う基準.....	55
一斉棚卸の注意点	55
循環棚卸の注意点	56
棚卸し中に記録しておく役立つ事.....	56
棚卸し後にやるべきこと	58
棚卸結果報告会.....	60
棚卸差異分析	63
棚卸差異調査	63
棚卸差異の原因の見極め	65
棚卸調査の着目点	66
棚卸のオペレーションについて	67
棚卸しを改善するために	68
棚卸しとシステム.....	69
棚卸に IT システムを導入するメリット	70
棚卸しとバーコード	71
バーコードを導入するメリット	71
バーコードを導入するための条件.....	72
バーコードを利用するための準備.....	72
バーコードを読み取る方法の選び方	73
スマートフォンやタブレットを読み取り機として代用する方法	73
付録.....	75
決算書で業界の特徴を読み解く	75
棚卸しフォーマット	78

はじめに（棚卸しとは何か？）

棚卸とは、会社にある在庫（材料や商品など）を数えて、数量をチェックしてそして価値を評価する作業です。棚卸は時間も労力もかかります。経営者としてはさらに1円のお金にもならないのでやりたくないというのが本音ではないでしょうか？かたや従業員も現場としても在庫を数えるという単調な作業はとても辛く、正直やりたくないというのが本音だと思います。決算書を作るために仕方なくやっているという企業はとても多いと思います。棚卸を義務的なやっつけ仕事としてとらえてしまうとそれまでです。

棚卸しは会社の管理状態を知って業務を見直す絶好の機会です。在庫の差が出るということは、作業の漏れや抜け、管理不足など何らかの原因が必ずあるからです。それを見つけてることができるのが、棚卸しという仕事です。

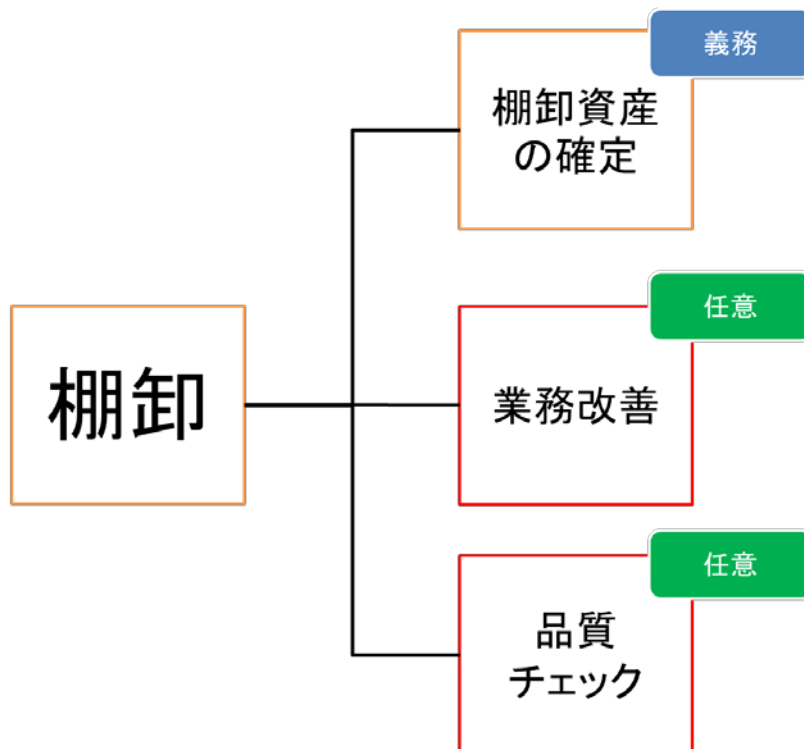
棚卸には大変な労力と時間がかかるので、少しでも減らすことが必要です。手を抜いて時間と労力を減らすのではなく、最大限に効果を高めつつ工夫をして作業工数を減らすのが理想です。しかし、残念なことに、棚卸しの実務の方法について書かれた本は数少ないのが現状です。そこで、私が約10年間、棚卸しの現場に関わってきた経験から、現場がどのようにやれば棚卸がスムーズに進むのか？ということを体系的にまとめたのが、在庫管理の教科書「棚卸し編」です。この教科書の活用によって、棚卸しの作業工数を削減しつつ、最大の効果を上げることを願っております。

棚卸しの基礎知識

この章では、実務的な棚卸の手法論の前に、棚卸に関する基礎知識をご説明します。

棚卸しとは何か、なぜ棚卸が必要か、棚卸しの種類などをご説明します。

なぜ棚卸をやるのか？



棚卸には大きく分けて3つの目的があります。

1. 棚卸資産の確定

棚卸は企業の利益を決める大切な作業です。企業の社会的な義務として棚卸は必須作業です。

2. 業務改善

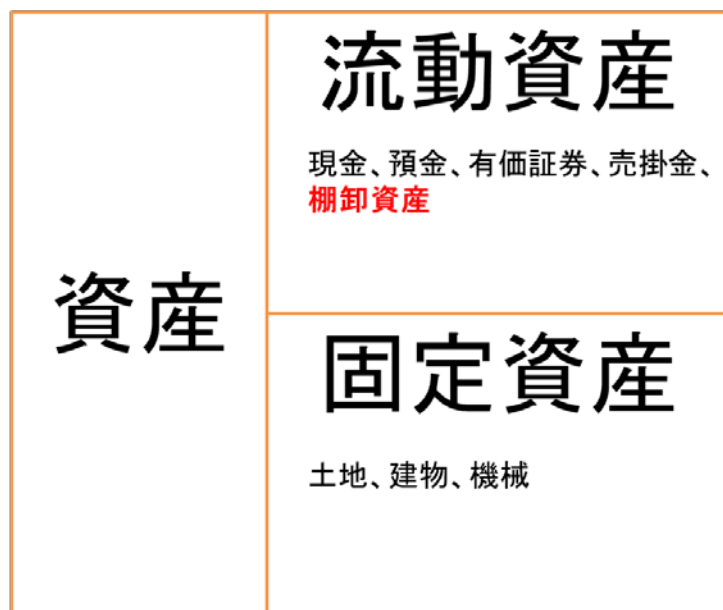
棚卸は日々の在庫管理の積み重ねの結果です。棚卸の結果が悪い企業はやはり日常業務でもたくさん問題が起こっています。棚卸の結果をしっかりと分析・検証することで、在庫管理のみならず業務全体の改善につなげることができます。

3. 品質チェック

棚卸は在庫をひとつひとつチェックできる数少ない機会です。棚卸作業を利用して、棚の後ろに埋もれていて劣化している在庫や売れ残りの在庫などの品質チェックができます。

大部分の企業は、「1：棚卸資産の確定」の義務を果たすためにだけ棚卸を行います。しかし、しっかりと利益を出し成長をしている会社は2と3を実施しています。棚卸を義務的なやっつけ作業ではなく、「企業が成長するためのきっかけ作り」としての棚卸し作業をお勧めします。最初は大変ですが、必ず効果が現れます。

棚卸資産とは何か？



会社における資産とは、貸借対照表の借方（左側）にあるもの全てです。大きく分けて、流動資産と固定資産に分かれます。

流動資産とは、概ね1年以内に現金化できるもので、株式や債券などが該当します。固定資産は長期に渡り保有するもので建物や土地、機械などが該当します。棚卸資産は流動資産に該当します。

棚卸資産とは、棚卸資産とは、将来、直接販売され、又は販売活動もしくは一般管理活動に関連して消費されることを主な目的として短期間に保有されるものであり、通常、棚卸によってその有価が確定される資産のことをいいます。棚卸資産にはいくつかの種類があるので、まとめておきました。

流動資産は現金化しやすいものが多いですが、棚卸資産は販売をしなければ現金化できない資産であるため、管理を怠ると長期滞留品や廃却品が出てきてしまいます。

棚卸し資産の種類

資産の種類	特徴
原材料	製品を生産するために仕入れる部品、原料、材料など
仕掛品	生産途中のもの（そのままでは売れない）
半製品	生産途中のものだがその状態でも売れるもの
製品（商品）	生産が完了したもので、実際に販売するもの
貯蔵品	切手、収入印紙、広告宣伝物、事務用消耗品や消耗工具、燃料

棚卸し資産には上記の5種類があります。このうち、いわゆる一般的な在庫管理の対象になるのは、原材料・仕掛品・半製品・製品の4つです。本書で棚卸として扱う在庫も貯蔵品以外の棚卸しの対象は、材料・仕掛品・製品といったいわゆる純粋に販売目的の在庫のみに絞ります。製造中に発生する副産物や作業くずも法人税法では棚卸資産の範囲内となっていますが、ややこしくなるためこれらも本書の扱う範囲から除いて話を勧めます。

棚卸しの必要な業種と不要な業種

一般的に棚卸が必要な業種は、仕入れたものを販売する小売業や卸売業、仕入れた材料で製品を作る製造業は分かりやすいでしょう。このほかにも一見在庫が無いような業種でも棚卸しが必要になる場合があります。例えば、土木・建設業は未完成の工事にかかっている材料や人件費などを棚卸資産（仕掛品）として計上します。同様にサービス業でもITのシステム開発なども同じように、制作後に報酬を受け取るような場合も棚卸資産が発生します。本書の取り扱い範囲は、小売・卸売や製造業などサービスの棚卸し資産ではなく、実際のモノが伴った棚卸を対象とします。建設業やサービス業などの棚卸し資産は対象としないのでご注意ください。

棚卸しと法律

棚卸しは、棚卸資産の確定及び売上原価の計算のために必ず行わなければいけないものとされています。法人税法では棚卸資産について次のように定められています。

棚卸資産については各事業年度終了の時に於いて実地棚卸しをしなければならないのであるが、法人が、その業種、業態及び棚卸資産の性質等に応じ、その実地棚卸しに代えて部分計画棚卸しその他合理的な方法により当該事業年度終了の時に於ける棚卸資産の在高等を算定することとしている場合には、継続適用を条件としてこれを認める。

法律では実地棚卸をしなければならないとしているものの、それに代わる方法を認めています。棚卸は時間も人員も必要で売り上げに一切つながらない面倒な作業です。そのため中小企業の中には実地棚卸を行わず帳簿棚卸のみをしており、手間を省いている会社も多いようです。

在庫の差異が100%無いと言い切れる素晴らしい会社であれば帳簿棚卸だけでも問題無いですが、そんな会社はまずないでしょう。必ず何らかの原因で在庫の差異は発生します。棚卸しは税金を確定させるだけが役割ではありません。在庫管理の実務面から考えると、在庫の差異は会社にある悪さを見つけることができる絶好のチャンスです。なぜ、在庫の差異が起こるのか？それは、正しく管理をしていないからです。会社をより良くしたいと考えているのであれば、実地棚卸は必ず実施しなければいけません。

棚卸し資産の評価

法律のところでもふれたように、棚卸しは在庫の有高を確定させ、会社の資産を評価する際に使います。その際に、棚卸資産の価値を評価しなければいけません。本来であれば、仕入れた際の原価がひとつずつ分かっていたら問題ないですが、大量の在庫を扱っているとそういったことは現実的にほぼ不可能です。そこで、棚卸し資産を評価する方法がいくつかあります。経営者、在庫管理担当者として最終的にどのように棚卸資産が評価されるのかは税理士や会計士に任せっぱなしにせず知っておくべきでしょう。評価方法によって、決算時に確定する在庫の金額が変わるため、利益計算の結果も異なります。税金を確定させるうえでとても大切な作業です。現在認められている方法は以下の6通りです。

1. 個別法
2. 先入先出法
3. 総平均法
4. 移動平均法
5. 最終仕入原価法
6. 売価還元法

個別法

期末棚卸資産の全部について、個々の取得価額で評価する方法。

注) 通常1回の取引で大量に取得され、かつ、規格に応じて価額が定められているものには個別法を選択できません。実務では、不動産販売業者の土地や貴金属業者の宝石類、あるいは個別原価計算を行っている製品、半製品および仕掛品などに適用されます。

先入先出法

期末棚卸資産は期末に最も近い時点で取得した棚卸資産から順次なるものとみて計算した取得価額で評価する方法。

総平均法

期首に有していた棚卸資産の取得価額の総額と期中に取得した棚卸資産の取得価額の総額との合計額を、これらの棚卸資産の総数量で除して計算した価額を1単位あたりの取得価額とする方法。

移動平均法

受入れのつど計算する総平均法で、棚卸資産を取得するつどその時点で有する棚卸資産と新たに取得した棚卸資産との数量および取得価額に基づいて平均単価を算出し、以後同様の方法で計算を行い期末時点での平均単価を算定する方法。

最終仕入原価法

期末に最も近い時点で取得したものの単価を1単位あたりの取得価額とする方法。

注 期末棚卸資産の一部だけが実際取得原価で評価され、他の部分は時価に近い価額で評価される可能性が高いため、理論上は妥当な評価方法とはいえません。しかし実務的簡便性のゆえに、現実には中小企業などで幅広く採用されています。

売価還元法

種類等または差益率の同じ棚卸資産ごとに、期末における販売価額の総額に下記の原価率を乗じて計算した取得価額で評価する方法。

原価＝売価×原価率 原価率＝原価／売価

売価還元法は、一般に百貨店やスーパーマーケットなどで採用されています。ほかに製造業を営む会社で、原価計算を行わないため半製品や仕掛品について製造工程に応じて製品売価×○%の計算で評価するやり方を採用する場合もあり、これも売価還元法として取り扱われます。詳しい計算方法は本書の範囲を超えるので解説は除外します。

実務上で大切なのは金額よりも数量の把握

税金の確定には在庫金額はとても重要ですが、在庫管理の実務および改善で大切なのは、金額よりも数量です。在庫金額を見ても在庫が多いか少ないかは判断できません。在庫金額では問題が見えてきません。第1巻でもご説明しましたが、在庫金額は、会社の経営上はとても大切なので、管理の強化や改善の効果を最大限にするための対象を決める時に、ABC分析などと併用して活用するのが良いでしょう。

本書では実務に重きを置いているため、会計や法律に関する話題にはこれ以上触れません。会計的な話題は、税理士や会計士が書いた本をお読みください。

棚卸しと決算

棚卸し後、在庫金額が確定すると、貸借対照表の会社の棚卸し資産の額が決まります。棚卸資産は会社の利益を決める売上原価を決めるために必要な要素です。その計算の過程を簡単にご説明します。販売業（小売業など）と製造業で大きな違いがあるので、別々にご説明します。

販売業の場合

売上総利益＝売上高－売上原価

売上原価＝期首商品棚卸高＋当期商品仕入高－期末商品棚卸高

売上原価を平たく言うと、当期で販売した在庫の量になります。

製造業の場合

製造業売上原価＝売上原価＝期首製品棚卸高＋当期製品製造原価－期末製品棚卸高

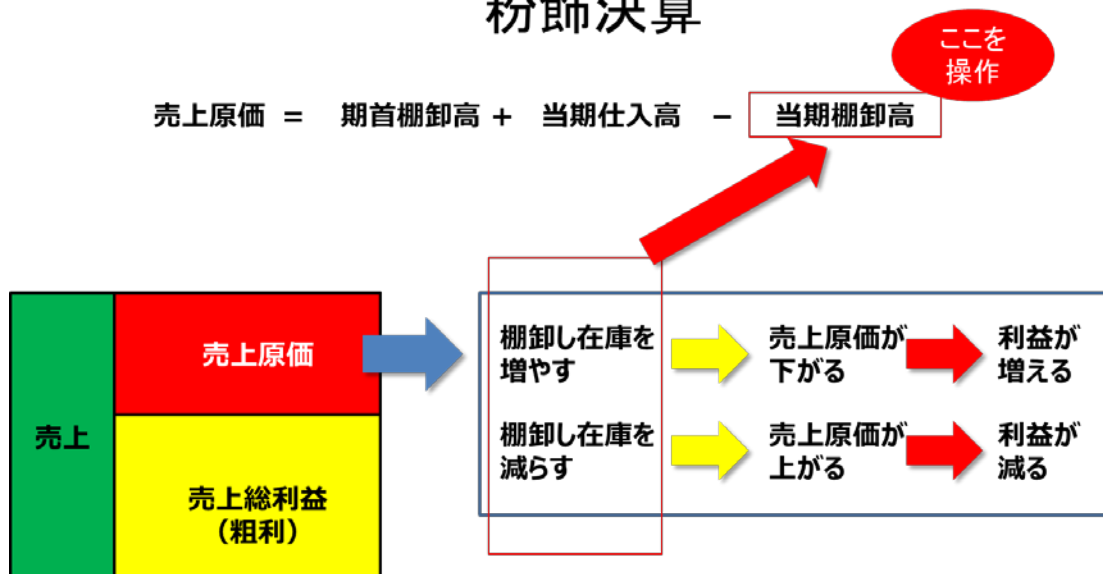
製造業は、仕入れた原材料に組立や加工とった付加価値を付けていきます。付加価値が付いて完成したものが完成品、完成途中のものが仕掛品（半製品）になります。製造原価とは、付加価値をどれくらいつけたかということを示します。製造原価の算出には、材料費、労務費、経費の3つが関係します。これらはさらに直接費・間接費に分けることができます。

	直接費／間接費	
材料費	直接材料費	製品に直接使う、原材料
	間接材料費	工具や備品、塗料、オイルなど
労務費	直接労務費	加工や組立を行う人の給与
	間接労務費	物流、事務職など直接加工や組立に関わらない人の給与
経費	直接経費	製品を加工するための外注費用など、製品に直接かかった外注費用
	間接経費	電気や水道代、設備の減価償却費など

直接費は、各製品に直接関わっているので算出可能ですが、間接費は、どの製品にどれくらい関わっているのかが不明です。例えば、間接労務費が1つの製品に対して、どれくらいの時間を掛けているかどうかを計算するのは至難の業でしょう。仕掛品の進捗度などによって割合などで配賦されます。なお、詳しい説明は、会計上の話になるため、本書のテーマから大きく外れるので、除外します。

棚卸しと粉飾決算

粉飾決算



粉飾決算とは、実際の経営状況とは異なる決算書を作成し、本当の利益と異なる状況をねつ造することをいいます。粉飾決算をすることで、利益を少なく見せて税金を免れたり、利益を多く見せて、会社が儲かっているかのように銀行や投資家にふるまったりします。在庫は粉飾決算に使われやすいと言われていています。なぜ、使われやすいかというと、棚卸という作業を通じて、会社が自己申告するものだからです。

粉飾決算の手口としては、棚卸しの金額を増減させて、売上原価を操作します。すると、売上総利益＝売上高－売上原価なので、簡単に数字を操作できます。利益を100万円増やしたいのであれば、在庫を100万円積み増しすればいいだけです。とても簡単です。

粉飾決算をする理由は、利益を少なくし、税金を少なくしたいということが多いと思われがちですが、逆の例が多いようです。決算書のうち損益計算書は会社の成績表と言われていています。利益が多い会社が優秀と言うわけです。そこで利益が出ていないのにも関わらず、わざと利益が出たように見せて、会社が儲かっていると見せかけます。儲かっていると、周囲からちやほやされますし、情報も集まり、投資もしてもらえます。大きな企業であれば、役員が株主に追及されることもありません。銀行も赤字の企業にはお金を貸してくれません。そのためわざと利益を多く見せることがあるようです。

粉飾決算は必ずばれます。なぜかという、棚卸の結果はずっと引き継いでいくものだからです。つまり、操作した棚卸高は翌期の期首棚卸高になるからです。翌期で在庫を元通りにしてしまうと、在庫数が急激に変化してしまうため、また粉飾決算せざるを得なくなります。一度、やってしまうと取り返しがつかなくなります。数字をちょっと変えるだけで簡単にできますが、いずれはバレて信頼が無くなります。絶対にやってはいけません。

棚卸しの目的

棚卸しをする目的は大きく分けて2つあります。

会計	会社の資産を確定させる
	決算書の作成（貸借対照表および損益計算書）、税金の確定、社会（主に投資家や銀行）からの評価指標。
実務	在庫の管理状態をチェックする
	数量の差異チェック、状態（品質）のチェック、流動性（不動在庫）のチェック

会計目的の棚卸しは、国家からの強制です。必ずやらなければいけません。

また、投資を受ける融資を受けるといった際に必ずチェックされる項目なので、作成する企業側も中身の正しさは別としてきちんと行います。

外部の目があるのでキチンと行わなければいけないという責任感・義務感があります。

一方、実務面の棚卸しの目的は、会社の在庫の管理状態をチェックするという機能があります。棚卸の結果は、会社の管理状態の示すバロメーターです。棚卸で在庫管理の良し悪しを評価することができます。しかし、これは外部の目が全くありません。完全に社内のみで必要な事です。会社の成長や今後を考えた長期的な視点に立つと、むしろ会計目的の棚卸しよりも重要だと考えています。

ただし、外部からの監視の目が無いですし、会計のようにルールも決まっていません。

社内としての体制を整え、しっかりと取り組む強い姿勢がなければ成功しません。

在庫管理の実務として棚卸しは、次のような役割があります。

会計とかぶることもあります。実務面の目で在庫を見ることが大切です。

1. 在庫の数量チェック
帳簿在庫と実在庫の差異を確認する
2. 在庫の状態チェック
品質的に問題がある在庫が無いかどうかを確認する
3. 在庫の流動性チェック
滞留している在庫がどれくらいあるかを確認する

会社に潜んでいる「悪さ」を見つける絶好の機会です。普段の業務であれば、忙しくて在庫の状態にかまっている余裕がありませんが、棚卸しの日だけは、一切の作業と在庫の流れを止めて、確認に専念できます。在庫の差異の大きさは、管理不足の積み重ねです。上記の3つは、在庫後の調査においてもとても大切です。

この他にも倉庫の状態（雨漏りが無いかどうか等）や棚番の表示など、保管場所の状態チ

チェックも普段はできないので同時に行っておきましょう。

棚卸しの重要性

棚卸しは、会社の管理レベルをダイレクトに表します。なぜなら在庫差異は日ごろに在庫の扱いや管理の徹底の度合いで大きく変わるからです。在庫差異の大きな会社は、普段からミスが多かったり、在庫の紛失が多かったりと、不備が目立ちます。一度起こってしまった際は、その場で見つけられない限りは棚卸などによって発見するしか方法がありません。それらが積もりに積もって、棚卸の際に在庫の差異という数字としてはっきりとつきつけられます。棚卸は、会社の問題を浮き彫りにします。「差異がある＝問題が起こった証拠」としてとらえてください。

棚卸しをやっつけ仕事のようにやりっぱなしで終えてしまい、その後の原因調査をしていない会社はとても勿体ないです。また、原因の究明はするもののそれが次に活かされていない会社もあと一歩です。必ず原因を特定して、対策を打ち同じような間違いが起こらないように処置してはじめて、棚卸しの成果といえます。

棚卸が大変になってしまう理由

棚卸が大変になってしまう理由は次の2つしかありません。

1. 在庫が多い
2. ルールが無い

在庫が多い

在庫が多ければ多いほど物理的に時間がかかるのは当然です。数えるのが大変だということと、奥の方にある在庫を引っ張り出すのも大変です。作業全体に時間がかかってしまいますし、棚卸の時間と量が多くなればミスをする可能性も高くなります。

理由も戦略も無く、在庫が多い会社に限って、滞留在庫や不良在庫がたんまりと会社内にあります。

ルールが無い

棚卸の手順や決まりが無い会社は、棚卸作業の停滞や再確認、チェックが頻繁に発生するため棚卸に時間がかかります。

特に事前準備ができていない会社は、当日の棚卸し作業の様々な所に支障をきたします。

棚卸の重要性を理解し、計画的に棚卸を行うことが最終的に棚卸作業の時間短縮および、棚卸結果を利用した業務改善につながります。