

日本の物流コストは三・四%

ボストン・コンサルティング・グループは「ECR ニッポン」と名付けた大規模なSCMプロジェクトを当時の堀紘一社長の呼びかけで九七年に立ち上げている。大手メーカーと大手流通業者の協働による効率化を目指したもので、国内の有効企業約五〇社が参加。各社のトップ同士で物流合理化にメスを入れる初の取り組みとして、大きな注目を集めた。

しかし、同プロジェクトは途中で大手流通業者が相次いで離脱し結局、一年を待たずに頓挫してしまった。それでもこの取り組みの中で、注目すべきデータが明らかになっていく。日本の多段階流通のコストだ。大手メーカーと大手小売りのサプライチェーンを調査した結果、日本では全体の約五〇%の商品が、工場出荷から店頭まで三カ所の物流拠点を經由し、その場合の一ケース当たりのトータル物流コストは九六〇円であることが分かった。

当時の一ケース当たりの商品金額は四一〇二元。売上高物流費比率は三・四%という計算だ。日本ロジステクスシステム協会の調べによると、日本の個別企業の物流コストは平均五・〇%（二〇〇三年）で、国際的に見ても受当水準にある。ところがサプライチェーン全体で見るときには極めて非効率であることが数字で証明された恰好だ。

基本的に工場から店舗に至る間の中継地点の数を減らせば、サプライチェーン全体の物流コストは下がる。工場からトラックに満載して出荷した製品を、そのまま店舗に納品した時に最もコストは小さくなる。実際、欧米では工場から大型店舗への直送が一部で実施されている。しかし店舗の規模が小さくバックヤードも貧弱な日本で同じことをするのは難しい。

第2部 ロジビズ「再」入門 《特別編》

日本型中間流通のビジョンと現実

欧米市場並の上位集中が起こらない限り、今後も日本では卸を介した中間流通が主流であり続ける。日本市場のように多数の店舗と多数のサプライヤーを結ぶサプライチェーンは、フルラインの商品を取り揃えた中間流通センターを1カ所だけ経由した時に、最もトータルコストが小さくなる。ところが、それと逆行する動きが市場では広がっている。（大矢昌浩）

改善の策が中継地点を一カ所に集約することだ。多数のメーカーと多数の店舗を結ぶサプライチェーンは、流通センター一カ所に全てのメーカーの商品を集めてそこで店舗別に仕分けて処理した時に、トータルコストは最小化する。先のECRニッポンの調査でも、三カ所を経由した場合に九六〇円だった物流コストが一カ所では四九四円と約半分になる。

同じ発想から日本市場における理想的なサプライチェーンのモデルを設計し、現状と比較した調査分析報告書が、大手日経メーカー一〇社が参加する業界サプライチェーン研究会によって「VOES: Vision for Optimal and Effective Supply Chain Management」というタイトルで九八年一月に発表されている。

同報告書によると、日本には日用雑貨品や化粧品を販売する店舗が約三〇万軒存在し、約一〇〇〇社のメーカーから年間約四億ケースの商品が供給されている。このサプライチェーンは、工場と店舗間を一カ所で中継する大型物流センターを日本各地に計一四カ所設置した時に最適化される。その時の売上高物流コストは四・六一%になると、同報告書は試算している（図1）。

これに対して同業界には調査時点で二千数百カ所に上る中間流通拠点がある。メーカー別の縦割り、かつ多段階の流通が、多大な重複投資と高コスト物流を招いている。これを改め、工場から店舗までを物流拠点一カ所で中継する新たなサプライチェーンを構築する。それが日本市場におけるSCMの最も基本的なアプローチだった。

「一括物流」が多段階流通に拍車

ところが現実には、ビジョンと逆行する取り組みが広がっている。九〇年代以降、多くの小売業が「一

括物流」を旗印に自社専用の物流センターの建設に乗り出している。それまで小売業の多くは、調達先へ

業は専用センターの設置に伴い、ベンダー側に新たに「センターフィー」を請求する。卸価格には店舗納品

特集 直接取引 VS 卸流通

実施されている。しかし店舗の規模が小さくバックヤードも貧弱な日本で同じことをするのは難しい。

「括物流」を旗印に自社専用の物流センターの建設に乗り出している。それまで小売業の多くは、調達先ベンダーにそれぞれ店舗まで商品を納品させていた。これを改め、商品をいったん自社専用センターに集約して、一括して店舗に納品しようという取り組みだ。

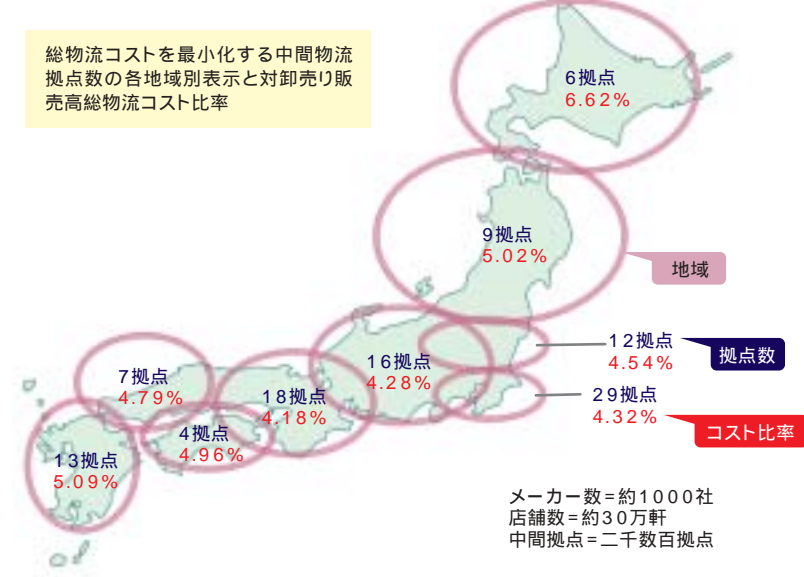
これによって、店舗側ではベンダーごとに何受けする必要がなくなり、本来の販売業務に人手を割けるようになる。ベンダー側でも各店舗への納品が、専用センター一カ所で済むようになるため運送費を削減できる。ベンダー一〇〇社が一〇〇店舗に納品するには一〇〇×一〇〇＝一万の配送が必要だが、一括物流センターを経由することで一〇〇＋一〇〇＝二〇〇に減らせるという理屈だ。

小売業の立場から見れば合理的なこの取り組みが、サプライチェーン全体の効率をむしろ悪化させている。小売業が新たに専用センターを設置することで、ベンダーと店舗の間に新たな物流階層が生まれる。工場と店舗を結ぶ物流段階が増えれば、トータルコストは増加する。

小売業が自ら主導する一括物流によってサプライチェーンを最適化しようとするなら、専用センターの設置に伴い、メーカーや卸の既存のセンターを経由せずに、工場から専用センターに直送する体制を組む必要がある。しかしメーカーや卸などのベンダー側ではこれを受け入れられない。

複数の小売業を顧客に抱えるベンダーは、一部の小売業が工場直送に移行しても、既存センターを閉鎖できない。既存センターを維持したまま工場直送を受け入れて、センターで処理する物量が減れば、施設の稼働率やルート配送の積載率が下がってしまう。一括物流の導入で納品が一カ所で済むようになってもコストが下がるとは限らないのだ。それにも関わらず、小売

図1 VOESでは全国の中間物流拠点が114カ所るとき物流コストは最小化すると分析した



ところが現実には、ビジョンと逆行する取り組みが広がっている。九〇年代以降、多くの小売業が「一

業は専用センターの設置に伴い、ベンダー側に新たに「センターフィー」を請求する。卸価格には店舗納品までの物流費が含まれている。物流の一部を小売り側で代替するのだから、その分はセンターフィーとしてベンダー側が負担すべきだという考え方だ。

センターフィー VS 建値制

センターフィーは通常、商品価格に一定の料率を掛けて計算する。その料率は小売業が買い手という立場を利用して一方的に決定しているケースがほとんどだ。なかには実費以上のセンターフィーをベンダー側から徴収することで、それを新たな収益源にしている小売業も珍しくはない。

料率は商品特性や保管形態によっても異なるが、現状では大手加工食品卸で二・五％程度のフィーを支払われている。もともと粗利の薄い卸が負担できる金額ではない。結果的にマージンを増やす形で負担はメーカーへと波及する。こうして小売業の一括物流が生み出す多段階流通のコストが、サプライチェーンを逆流していく。

現在の日本市場には全体最適化とは正反対の個別最適が蔓延している。これを是正するにはまず、物流費の見えない店着価格制と、特約店制度に象徴される公平性を欠いた販売価格を見直す必要がある。米国では同じ取引条件であれば、誰が購入者であっても同じ価格で販売しなければならないとする「ロビンソン・パットマン法」という反トラスト法がある。特約店だけに安値で卸し、小売りの直接購入を認めない日本メーカーの取引制度は米国なら違法扱いだ。小売業が引き起こしたセンターフィー問題は、これまで日本市場でサプライチェーンの主導権を握ってきたメーカーに、抜本的な流通政策の再考を迫っている。