

第5回 小売業態別ロジスティクスのモデル

小売りが一括物流の名の下に専用センターを設置することで、中間流通の階層は一段階増え、サプライチェーン全体の効率は悪化する。これを改め、フルラインの商品を取り揃えた汎用センター一カ所で工場と店舗を繋いだ時にサプライチェーンは最適化する。日本市場におけるSCMの基本的な方向性だ。

センターフィーで一儲け

九〇年代以降、日本では自社専用センターの設置に乗り出すチェーンストアが後を絶たない。各ベンダーにそれぞれ店舗に納品させる従来の体制を改め、全てのベンダーの商品を専用センターにいったん取り揃え、そこで店舗別に仕分けて一括して納品することで、輸送効率を改善し、同時に店舗側の荷受けの負担を減らすというロジックだ。

投資効率上、情報システムやマテハン機器などの必要な設備を持った専用センターを設置するには、そのエリアで一定の販売量を確保していることが条件になる。その規模は在庫を保管しない通過型センター（TTC）で年間通過金額一〇〇億円程度、在庫型センター（DC）では二〇〇億円程度と言われる。

ところが実際には、それだけの販売量を確保できないチェーンストアまでが専用センターの設置に動いている。センターの建設・運営費はセンターフィーという名目でベンダー側から徴収できる。フィーの料率も買い手側の立場

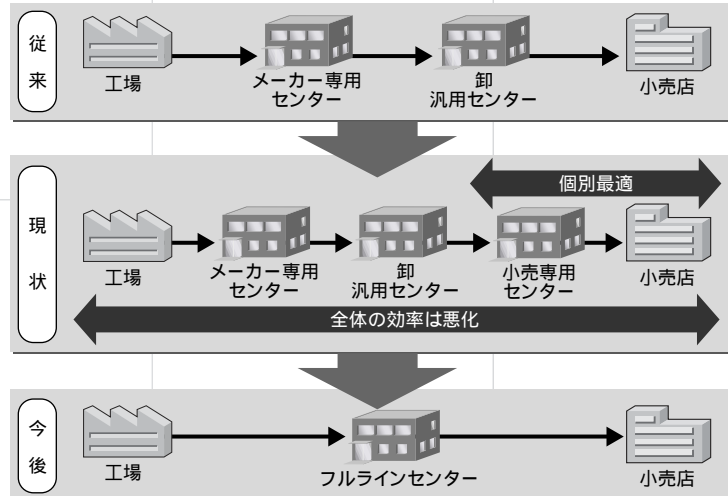
を利用してチェーンストア側で一方的に決めているのが実状だ。例えば投資効率の悪いセンターであってもチェーンストアの懐は痛まない。チェーンストアは利益を上げることさえできる。センターフィーの料率を、センターの運営を委託している3PLに支払う料金よりも高く設定することで、その差額が手に入る。そんな新たな収益源を享受するチェーンストアが出てくると、他のライバルたちも黙ってはられない。小売り主導の「一括物流」が一斉に全国に広がっていった。

チェーンストアが新たに専用センターを設置すれば、工場と店舗を結ぶ中間流通の階層は一段階増加する。サプライチェーン全体の効率はそれだけ悪化する。これを改め、店舗で販売する商品をフルラインで取り揃えた汎用型の中間流通センター一カ所に階層を減らした時に、日本市場のサプライチェーンは最適化する。

そのモデルをどうやって実現するか。それが日本市場におけるSCMの最大のテーマだ（図1）。既にSCM先進企業は取り組みを進めている。イオンやウォルマート・ストアーズなどの大手量販店、そしてコンビニエンス・ストアや家電量販店などの有力チェーンストアは、いずれも強力な販売力を背景に、中間流通を自社で完全にコントロールする形の垂直統合を図っている。

一方、加工食品や日用雑貨品、薬品などの既存の卸は、フルラインかつ全国規模の「メ

図1 日本市場のSCM 中間物流を誰が担う？

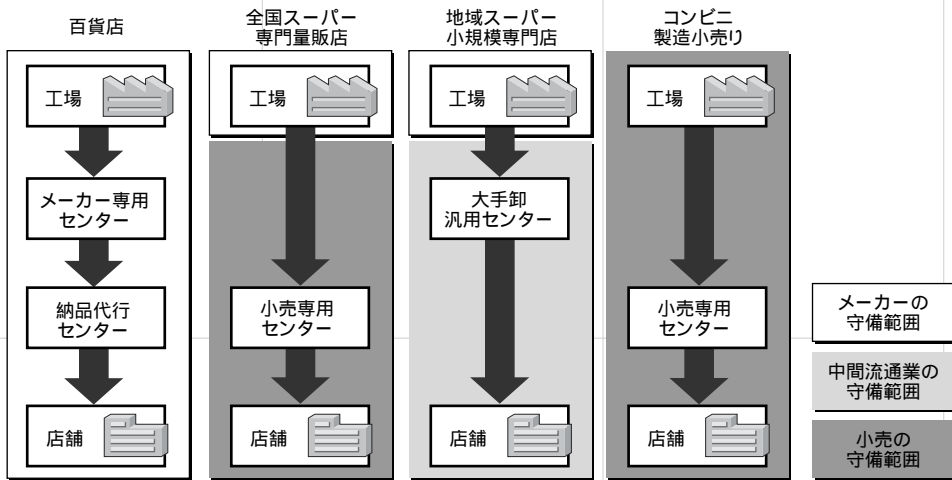


ガ問屋”の実現を目指し、過去一〇年に渡って合従連衡を重ねている。その結果、大手数社への上位集中が急速に進んでいる。さらには各業界の大手メーカーは、販社と物流子会社を再編し、従来の自社専用インフラを汎用的な業界プラットフォームとして活用するためのリストラックチャリングを図っている。

これまで日本市場は、有力メーカーが自社の専用インフラで全国を網羅する、縦割りのサプライチェーンを特徴としてきた。市場規模が右肩上がりである必要のある環境では、生

LOGI-BIZ

図2 業態別ロジスティクスの概念図



産効率を重視したプッシュ型のサプライチェーンが上手く機能した。ところが市場規模の拡大が止まり、供給過剰に陥ったことでメーカー・縦割りのメリットよりもその弊害が目立つようになってきた。

同時にサプライチェーンの主導権はメーカー

小売業態別の四つのモデル

このように小売りを起点として川下から日本市場のサプライチェーンが再編されようとしている。そのモデルも既に明らかになっている。具体的には小売りの業態別に以下の四つのモデルが日本市場における新しいサプライチェーンのビジョンとして提示されている(図2)。いずれも工場から店舗を中間流通拠点一カ所ですべて結ぶ形だが、業態によってサプライチェーンのリーダーと中間流通の担い手の顔ぶれは異なっている。

百貨店は、本来の物販機能の比重が下がり、今や商業施設を開発する不動産開発業に近い業態となっている。実際、アパレル製品を中心とした百貨店チャネルのマーチャンダイジングと在庫管理は、テナントとして店舗に入居しているアパレルメーカーが担っている。工場から店舗までの垂直統合をアパレルメーカーが実現している格好だ。

百貨店とは対照的に、コンビニエンス・ストアのチャネルでは、小売側が工場から店舗までのサプライチェーンを掌握している。コンビニで中心商材となっている加工食品は、弁当

の手を離れ、需要を握る小売側に移った。これに伴い卸は従来のメーカーの販社機能から、小売りの購買支援機能に、自らの役割を一八〇度転換させることを迫られている。そしてメーカーには既存の専用インフラの使用に対してNPOが突きつけられている。

こうして小売りを起点として川下から日本市場のサプライチェーンが再編されようとしている。そのモデルも既に明らかになっている。具体的には小売りの業態別に以下の四つのモデルが日本市場における新しいサプライチェーンのビジョンとして提示されている(図2)。いずれも工場から店舗を中間流通拠点一カ所ですべて結ぶ形だが、業態によってサプライチェーンのリーダーと中間流通の担い手の顔ぶれは異なっている。

百貨店は、本来の物販機能の比重が下がり、今や商業施設を開発する不動産開発業に近い業態となっている。実際、アパレル製品を中心とした百貨店チャネルのマーチャンダイジングと在庫管理は、テナントとして店舗に入居しているアパレルメーカーが担っている。工場から店舗までの垂直統合をアパレルメーカーが実現している格好だ。

百貨店とは対照的に、コンビニエンス・ストアのチャネルでは、小売側が工場から店舗までのサプライチェーンを掌握している。コンビニで中心商材となっている加工食品は、弁当