

第6回 メーカーのロジスティクス戦略

多段階でメーカー別縦割りのサプライチェーンを改め、工場と店舗間をフルラインの品揃えを持つ中間流通拠点一カ所で結ぶことでトータルコストを最小化する。それが日本市場におけるSCMの基本的な方向性だ。しかし同じビジョンを共有しながらも、それを実現するための戦略には各社で大きな違いがある。今回は日用雑貨品業界を例に、メーカーのロジスティクス戦略をケーススタディする。

花王VS「反・花王連合」

小売りの専用センターによる「一括物流」の拡大が、メーカーにロジスティクス戦略の見直しを迫っている。戦後の日本市場のサプライチェーンは、基本的にメーカーの主導で構築された。各産業の大手メーカーは、自社製品の販売代行機能を持つ特約店卸を地域ごとに配置し、大量生産した商品を日本全土にあまねく供給する体制を確立した。なかには松下電器産業やコクヨなど、末端の店舗レベルまで系列化するメーカーも見られた。

こうしたメーカー別縦割りのサプライチェーンによって、メーカーは末端価格や製品寿命を容易にコントロールすることができた。在庫の配置や輸送ロットなどもメーカー側の都合で設定することができた。市場規模が拡大を続け、旺盛な需要のある環境では、プッシュ型のサプライチェーンは有効に機能した。

しかし、市場規模の拡大が止まり、需給バ

ランスが逆転すると、メーカー主導のサプライチェーンに齟齬が生じてきた。大量生産・大量消費を前提にした重装備のインフラは、環境の変化に柔軟には対応できない。大量の売れ残りが発生し、末端価格は崩壊。サプライチェーンの主導権はメーカーから小売りにシフトした。

発言力を増した小売りは販売力を背景に、自分にとって都合の良いロジスティクスをメーカー側に要請し始めた。メーカーはそれに従わざるを得ない。要請の具体的な内容は、小売りの業態によって異なっている。しかしメーカーの既存のインフラは、複数の物流サービスを使い分けるようには設計されていない。新たなインフラ投資が必要になる一方、稼働率の下がった既存インフラの処理という問題が別発生した。

その対応策を現在、メーカー各社は模索している。全国規模のチェーンストアの台頭に対応して、これまで地域別に分散させていた販売機能を集約。これと並行して、これまで一体化していた商流と物流を分離する「商物分離」を実施。そこまでは各社でほぼ共通している。しかし、商流と切り離れた物流のオペレーションを、誰がどのように担うかという点で各社の対応は分かれている。

とりわけ日用雑貨品業界では、大手三社の戦略の違いが鮮明になっている。日本の日雑貨業界は、最大手の花王が昭和四〇年代に卸を中抜きして自社系列の販売会社による事実上

の直接取引に移行して以来、「花王VS「反・花王連合」という図式で動いてきた。市場の末端までの垂直統合を目指す花王というガリバルの存在が、ライオンやP&Gなどのライバルメーカー、そして花王に切られる形になった日雑卸を団結させた格好だ。

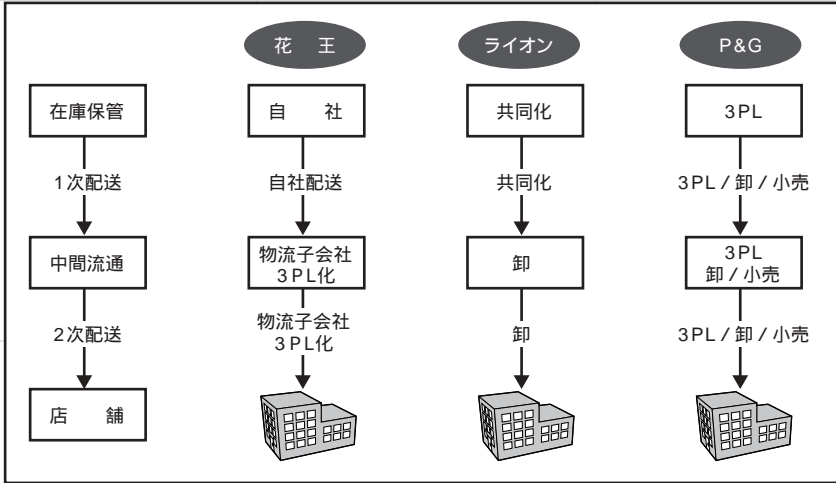
そのため同業界では、反・花王連合による共同化が他の業界以上に進んだ。ライオンの主導で一九八五年に設立された業界VAN（付加価値通信網）会社のプラネットには、花王以外のメーカーがこぞって参画。ライバルメーカーがEDIのインフラを共有する業界VANの数少ない成功例となり、プラネットは二〇〇四年にはジャスタックに株式公開を果たした。

反・花王連合は物流の共同化も実施した。共同物流会社としてプラネット物流を設立。花王以外のメーカーの商品を共同保管し、一括して卸に配送する体制を整えた。ただし、この物流共同化は業界VANほど成功していない。もともとメーカー出荷段階の物流はロットがまとまりやすく、共同化のメリットが薄い。

これに加え、プラネットの活動領域がメーカー卸間に限定されていることが足かせになっている。花王以外の製品をフルラインで扱えるプラネット物流が、小売りの専用センターに直送すれば物流の階層が減り、トータルコストの低減が期待できる。しかし反・花王連合はその成り立ちから卸流通を前提にしている。そのため卸の中抜きに繋がりがかねない取り組みはタブー視される傾向にある。たとえ物流機能だけ

LOGI-BIZ

日雑メーカー大手3社のロジスティクス戦略



であっても、メーカーが小売りと直接結びつくことには抵抗がある。

このジレンマにライオン以下の反・花王連合が立ち往生するなか、外資系のP&Gフアイースト・インクは、従来の特約店制度を解体することで、それを乗り越えようとしている。反・花王連合の一翼を担い、かつては「日本企業以上に日本的」と言われるほど、伝統的な卸流通を重視してきたP&Gは、九九年

に取引制度の抜本的な改革を行った。事実上、小売りと直接取引の容認だった。

新取引制度では複雑で不透明だったそれまでのリベート制を廃止して、取引条件に同じ工場出荷価格を新たに明示。買い手が誰でもあっても同じ価格体系を適用するようにした。たとえ小売りであっても、大量に一括購入すれば、特約店卸よりも安い値段で仕入れることができる。

工場出荷価格が同じ条件であれば、最終的な価格競争力はロジスティクスの優劣によって決まる。卸であれ小売りであれ、最も効率的にオペレーションできるものがロジスティクスを担うべきだ。そんな考え方が、新取引制度の背景になっている。P&G自身にはオペレーションを担おうという意図はない。メーカーとして必要なオペレーションは全て3PLに委託している。

専用インフラを業界プラットフォームに

これに対して花王は、自社専用の物流インフラを改造して、日雑業界の物流プラットフォームとして再活用することで、小売りからの要請に応えようとしている。過去には花王は小売りの専用センターによる一括物流の要請に最も強く反発してきた。インフラ投資を重ねて築き上げた垂直統合による強みを失ってしまうからだ。

しかし、小売りからの圧力が増加し、対応を避けられないところまで追い込まれたことか

ら、従来の方針を一転させた。九六年に花王システム物流を設立。小売りの一括物流センターの運営を、花王システム物流が3PLとして受託することで、末端の物流を他社に手放さない新しい仕組みを整えた。

この花王方式は、日雑業界以外の他の多くの産業界でも大手メーカーの常套手段となっている。日本の大手メーカーはいずれも自社専用の重い物流インフラを資産として所有している。しかし小売りが自ら物流を手掛けることで、メーカー物流の役割は小さくなる。そのままでは既存インフラの稼働率が下がる。人員削減や資産売却などの縮小均衡によるリストラは容易ではない。

そこで自社専用のインフラを小売り向けに転換することで、3PLという新たな収益源を生み出して雇用を維持しようという発想だ。小売りのセンター運営では当然、ライバルメーカーの商品まで含めたフルラインの商品をハンドリングすることになる。結果的に自社専用のインフラが、業界の物流プラットフォームとして生まれ変わる。全国規模のインフラを持つ最大手クラスのメーカーだけに可能な戦略だ。

このように、日本市場におけるメーカーのロジスティクス戦略は今日、各社の業界内におけるポジションや、チャネルパートナーとの関係に大きな影響を受けながら、再編を余儀なくされている。サプライチェーン上の役割分担を改めて決定する経営判断が求められているのだ。

解