

第7回 卸のロジスティクス戦略

大手メーカーと大手小売りの直接取引が広く普及する欧米市場とは異なり、日本では卸経由の流通が今も主流を占めている。ただし各分野の大手卸のビジネスモデルは過去一〇年の間に大きく変化した。激しい淘汰を勝ち残った大手卸は、メーカーの特約店から、小売りのバックヤード機能に役割を転換すると同時に、自らを軸とした日本型SCMを主導しようとしている。

卸の描く日本型SCM

卸売業の衰退が続いている。経済産業省の商業統計によると、日本の卸売業の市場規模は、バブル崩壊の一九九一年をピークとして、その後一貫して縮小し続けている。一九八三年を一〇〇とした時の卸売業の年間販売額、従業員数、事業者数は、今日いずれも二〇年前を大きく割り込んだ水準まで落ち込んでいる(図1)。

ところが各分野の大手卸の事業規模は、全体の市場規模と反比例する形で拡大を続けている。過去一〇年にわたり、食品や日用雑貨品、医薬品などの主だった卸売業界では、大手卸が地方卸を吸収する形で業界再編が進んだ。これに伴い、各分野とも上位数社の大手卸で過半のシェアを握るほど上位集中が顕著になっている。

一方、メーカーや小売業の階層では、依然として小規模分散が続いている。これまでのと

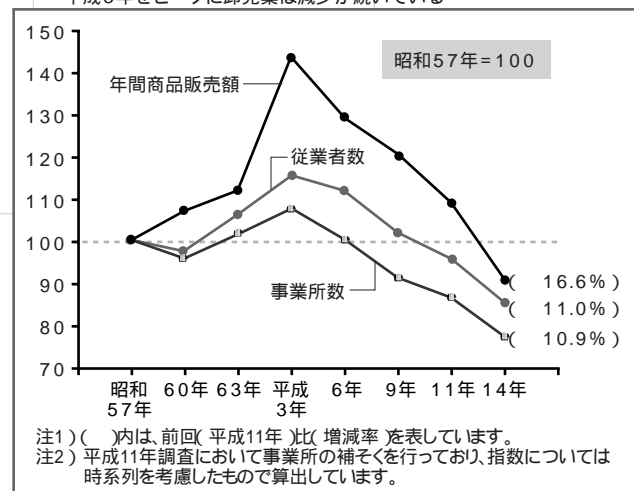
ころ日本では同業界のメーカー同士の合併や吸収が例外的にしか起こっていない。小売市場でも組織化されていない単独店が、いまだに販売額で約六割のシェアを占めている。全国の小売店約一三〇万店のうち半数は年間売上高二五〇〇万円以下の零細店だ。

林周二東大名誉教授が「流通革命」を出版し、「現在問屋を通過している消費財中の相当部分は、メーカーから巨大小売連合の倉庫などへの直卸形態へと移行するようになるだろう」と予測してから、既に四〇年以上が経過した。この「問屋無用論」は、中間流通機能を備えたチェーンストアの台頭する、当時の欧米市場の動向を背景にしたものだったが、今も日本では卸経由の流通が主流を占めている。

現状を見る限り、予測されたほど大手チェーンストアのシェアは伸びず、卸の中抜きも広がっていない。むしろ近年は大手卸による流通支配が目立つようになっている。淘汰を勝ち残った大手卸は、圧倒的なシェアを武器にして、卸の主導による日本型サプライチェーンの構築に挑み始めている。

これまで日本の主要な卸は、大手メーカーが指定する特約店という立場で、メーカーの販売会社機能を代行してきた。特約店は担当地域で独占的に卸売販売する権利を持つ代わりに、メーカーのシェア拡大に協力し、メーカーのマーケティング戦略に則って末端価格をコントロールする義務を負っていた。事実上、大手メーカーの下請的な存在だった。

図1 指数でみた卸売業の推移
平成3年をピークに卸売業は減少が続いている



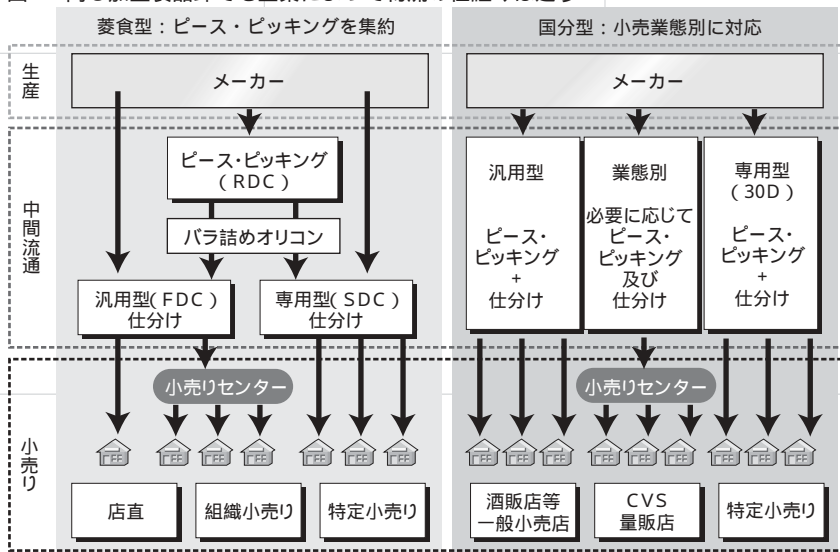
資料：経済産業省「商業統計」より

これに代えて今日、大手卸はメーカーの販売機能と決別し、小売業のバックヤード機能を代行するロジスティクス企業として事業構造を転換しようとしている。そこではフルラインの商品を品揃えする調達機能と並んで、小売りの注文に応じてピッキングした商品を、店舗別・棚別に仕分けて素早く納品する、精度の高い物流システムが求められる。

実際、大手卸はいずれも九〇年代以降、物流拠点の建設や機能の高度化に巨額の投資を断行している。ただし、具体的な物流の仕組みは同じ業界であっても各社で違いが見られる。例えば食品卸業界では、国分と菱食の「二強」がそれぞれ異なるコンセプトでネットワークを

LOGI-BIZ

図2 同じ加工食品卸でも企業によって物流の仕組みは違う



設計している。
菱食モデル VS 国分モデル
 最初に動いたのは菱食だった。同社は九〇年に取扱商品のフルライン化と物流機能の強化を柱とする長期経営計画を策定。従来の拠点網をゼロベースで見直し、同社が「RDC FDC構想」と呼ぶ、全く新しいアイデアに基づいた物流ネットワークの構築に乗り出した。

全国を九つの経済ブロックに分割して、各ブロックの中央に商品単品単位のピース・ピッキングを集中的に処理するRDC (Regional Distribution Center) を設置。そのRDCを衛星上に取り巻く形で主要納品先の近接地に、ケース商品を仕分けるFDC (Front Distribution Center) を配置するという設計だ。

加工食品の物流は、物量では約二割に過ぎないピース・ピッキングの処理に、コストの約八割を費やしている。そこで手間のかかるピース・ピッキングを最新のマテハン機器をフル活用して自動化・省力化を徹底したセンター(RDC)で集中処理することにした。ピッキングした商品は、ケースと同じサイズの折り畳み式コンテナに投入。それをFDCに横持ち輸送して、他のケース商品と同じラインで店舗別・棚別に仕分けて一括納品する。

この構想は当初、業界関係者の間では、RDC FDC間の横持ち輸送が発生するため、コスト効率が悪いと評価されていた。しかし、菱食は第一号拠点となる岡山RDCを九〇年に稼働させたのを皮切りに、その後運用面での改善を重ねながら構想通りの拠点展開を進めていった。

一方の国分は、九四年に「3OD (One Order One Delivery) システム」を発表している。汎用型のインフラで全国を網羅する菱食のネットワークとは対照的に、特定のチェーンストア専用の一括物流センターの構築・運営を、案件ごとに請け負うという3PL的な

アプローチだ。このほかにも国分は、食品スーパーやコンビニなど、小売りの業態別に機能を特化した業態対応型のセンターや、従来型の汎用型センターも展開しているが、ピース・ピッキングを集中処理するという発想には立っていない。

こうした物流の仕組みの違いには、両社の経営戦略が如実に反映されている。菱食は直近決算まで一二期連続で実質的な増収増益を達成しているが、基本的には施設回転率の向上と、物流オペレーションの改善による継続的なコスト削減を利益の最大の原資としている。そのモデルは純粋な物流企業に近い。それに対して国分は「帳合い」と呼ばれる商流の確保を重視し、物流サービスはそれを補完する機能と位置付けている。

いずれのアプローチにも一長一短がある。サプライチェーンの全体最適化という視点ではフルラインの商品を品揃えした汎用型インフラで中間流通を処理する菱食モデルに分がある。しかし、過去一〇年続くチェーンストアによる一括物流ブームは、むしろ国分の3PL的アプローチのほうに追い風になっている。

SCMの舵取りは、ビジョンだけでは決められない。いかに大手卸といえども同じサプライチェーンを構成するパートナーを、意のままに操ることはできない。現実のマネジメントではサプライチェーン改革の時間軸に対する読みとそれに裏付けされた的確な打ち手が問われることになる。

アプローチだ。このほかにも国分は、食品スーパーやコンビニなど、小売りの業態別に機能を特化した業態対応型のセンターや、従来型の汎用型センターも展開しているが、ピース・ピッキングを集中処理するという発想には立っていない。

こうした物流の仕組みの違いには、両社の経営戦略が如実に反映されている。菱食は直近決算まで一二期連続で実質的な増収増益を達成しているが、基本的には施設回転率の向上と、物流オペレーションの改善による継続的なコスト削減を利益の最大の原資としている。そのモデルは純粋な物流企業に近い。それに対して国分は「帳合い」と呼ばれる商流の確保を重視し、物流サービスはそれを補完する機能と位置付けている。

いずれのアプローチにも一長一短がある。サプライチェーンの全体最適化という視点ではフルラインの商品を品揃えした汎用型インフラで中間流通を処理する菱食モデルに分がある。しかし、過去一〇年続くチェーンストアによる一括物流ブームは、むしろ国分の3PL的アプローチのほうに追い風になっている。

SCMの舵取りは、ビジョンだけでは決められない。いかに大手卸といえども同じサプライチェーンを構成するパートナーを、意のままに操ることはできない。現実のマネジメントではサプライチェーン改革の時間軸に対する読みとそれに裏付けされた的確な打ち手が問われることになる。