

## センターフィー上昇中

日本の流通業界に「一括物流」が広がっている。チェーンストアが自社専用センターを設置して、複数の調達先から仕入れた商品をひとまとめに店舗に納品するという取り組みだ。チェーンストアが物流センターを持つことは、欧米の流通業界でも常識とされている。しかし、日本の場合には、他の国では見られない特異な点がある。「センターフィー」の存在だ。

日本のチェーンストアの大部分は、自社センターの運営費を自分では負担していない。運営費はセンターフィーという名目で、調達先卸やメーカーなどのベンダーから徴収している。調達価格にはベンダーが各店舗に納品するための物流費が含まれている。それをセンター納品に切り替えることで、ベンダーの配送費負担は減る。その分はセンターフィーとして小売り側に還元して欲しいという理屈だ。

それだけ聞けば、納得できる話のようだが、実態は違う。一般にセンターフィーは、取引金額に対する割合(%)で設定される。流通マーケティング研究所の調査によると、現状では「表1」のような水準になっている。この割合は、小売りによって一方的に決められている。結果としてベンダーは、それまで納品のために負担していた物流コスト以上のセンターフィーを支払わなければならないハメに陥っている。しかも、年を追うごとにセンターフィーは値上げされる傾向にある。「昨年と比べても、今年は総じて一ポイント程度の値上げが行われているようだ」と臼井秀彰流通マーケティング研究所代表は説明する。

財団法人食品産業センターは今年三月、国内の食品メーカー二二〇社を対象に、センターフィーについてのアンケート調査を実施している(詳しくは本号

Report

本誌編集部

# 解説 コラボレーションの理想と現実

コラボレーション(協働)が、サプライチェーン・マネジメント(SCM)を成功させるカギだと言われる。駆け引きに終始していた取引先との従来の関係を改め、お互いに協力しなければ、サプライチェーン全体を最適化することはできないというわけだ。ところが日本では、SCMの名のもとに、小売りとメーカーの間で物流費を巡る暗闘が繰り広げられている。

八七頁参照)。その調査結果によると、食品メーカーの大多数はセンターフィーの設定根拠について十分な説明を受けておらず、その金額についても納得していないと答えている。

さらに同調査では「実際には(小売りはセンター運営を委託している)物流業者に数%しか支払っていないのに十数%を要求される」というセンターフィーのピンハネや、「センターがないのにセンターフィーを要求する。卸売業が小売業者のセンターフィー以上に上乗せして要求する」というケースすら報告されている。実際、本誌の取材にも複数の関係者が小売りによるセンターフィーのピンハネを証言している。大手チェーンといえども例外ではない。売上げの減少に苦しむ現在のチェーンストアにとって、センターフィーのピンハネは今や貴重な収益源となっている。

## メーカー別縦割り流通が温床に

小売りがベンダーに要請するセンターフィーはサプライチェーンを逆流する。卸からマージンを剥ぎ取り、メーカーの収益を圧迫する。本来、SCMは取引先とのコラボレーションによって、サプライチェーン全体で利益を上げるというアプローチをとる。センターフィーはその定石に真っ向から逆らい、取引先の不信感をいたずらに増幅させている。

もつとも、こうした事態を招いたのは、ベンダー側にも責任がある。納品を一回にまとめれば店舗の荷受け負担が減ることは、以前から指摘されてきた。しかし、小売りがそれを望んでも、メーカーは特約店卸という自社専用チャネルを堅持することで、その実現を拒んできた。こうしたメーカーによる流通支配がセンターフィーを生む温床となった。

小売りが調達先を一つの卸に集約すれば、必然的

に納品も一括りになる。しかし、メーカー別の特約店制度があるため、小売りは同じカテゴリーの商品であっても各メーカーの特約店からそれぞれ仕入れなければならぬ。調達先を集約できない以上、納品をまとめるには小売りが自分で物流センターを持つしかない。それによって、確かに一括物流は実現できる。ベンダーごとに店舗に納品していた時に比べ、納品輸送のコストは下がり、店舗運営も効率化される。しかし、メーカーの既存の縦割り流通を温存したまま、小売りが専用センターを設置すれば、単純にサプライチェーン上の中継点が一カ所増えてしまう。流通の川下の最適化は進んでも、サプライチェーン全体の効率化は逆に悪化する。

ポストコンサルティンググループ主催の「ECRニッポン」プロジェクトが九七年に実施した調査によると、日本の大手メーカーと大手チェーンストアを結ぶサプライチェーンのうち、八四％は工場から店舗までの間に二カ所、もしくは三カ所の中継物流拠点を經由している。これに小売りの専用センターが加わると一ケース当たりの物流コストは著しく上昇してしまう。二カ所経由で七六七円だった一ケース当たりの物流コストが三カ所経由になると九六〇円へ。さらに四カ所経由では二四六〇円に跳ね上がる。調査時点での一ケース当たりの平均販売単価四一〇〇円に対して、実に六〇％が物流コストという計算だ。これでサプライチェーン全体の利益など出るはずがない。

小売りが専用センターを設置するのであれば、それに合わせてベンダー側の拠点を中抜きしない限り、トータルコストは増加する。理論的には工場から店舗に直送した時に、物流コストは最も安くなる。しかし、実際にはトラックが満載になるだけの商品を各店舗で在庫することは難しい。そのため工場と店舗の間に

表1 センターフィーの一般的な料率 (%)

		加工食品	菓子	雑貨	雑貨・医薬品	雑貨・DIY
GMS・SM系	DC	6~7	7~8	6~7		
	TC (ベンダー仕分け)	3~4	4~5	4~5		
	TC (ベンダー仕分け)	4~6	4~6	3~5		
CVS	DC	8~9	9~10	8~9		
ドラッグストア	DC				5~7	
	TC (ベンダー仕分け)				3~4	
	TC (ベンダー仕分け)				1.5~3	
ホームセンター	TC (ベンダー仕分け)					3~9

出典：流通マーケティング研究所

物流拠点を一カ所だけ経由するという形が現実的な最適解となる。ちなみにこの時、物流コストは四九四円になる。

欧米の大手小売りと大手メーカーの間では、中継点一カ所というフローが既に標準となっている。メーカーは工場からトラックに満載の商品を小売りチェーンもしくはフルラインの品揃えを持つ卸の物流センターに納品する。センターではその商品をいったん在庫し、各店舗に必要な商品をピッキングして一括して納品するという流れだ。

ところが日本の場合、このフローがとれない。日本の小売り専用センターの多くは在庫を持たないトランスファー・センター(TFC)として設計されている。在庫がないため、ベンダーは毎日の注文に応じてジャスト・イン・タイムで小売りのセンターに納品する必要がある。しかも、ほとんどの場合、店舗別にピッキングした上での納品が求められている。結局、ベンダーは在庫機能と仕分け機能を持つ既存の物流インフラを使用せざるを得ない。

### 小売りは米国から何を学んだか

日本のチェーンストアは専用センターを設置しても在庫を持つとはしない。在庫リスクも店舗別の小分け機能も依然としてベンダー任せだ。さらにはセンターの運営も物流業者に任せている。つまり、物流センターを所有してはいても、物流機能は何一つ持っていないのである。

日本のチェーンストアは、その経営ノウハウの大部分を米国から学んだと言われている。実際、日本のチェーンストアの経営者たちは創業以来、繰り返し渡米し、現地のチェーンストアを熱心に視察して回っている。しかし、店舗の形態など目に見えるところは採り