

工場直送から共同化へ

サッポロビールが物流拠点の集約を積極的に進めている。工場から顧客への直送率を上げることで、ピーク時に全国四〇カ所あった拠点を今年末までに二四カ所に絞るつもりとしている。昨年は関西地区四カ所のうち三カ所を閉鎖。中国地区でも二カ所の在庫拠点を在庫を持たないスルー型に機能転換することで、コストを一〇分の一に削減した。

同社の大川幹雄ロジスティクス事業部部長は「工場から直送するだけのロットがまとまらない納品先がかなりあるため、今回は断念せざるを得なかったが、中国地区の二カ所も本来は閉鎖する予定だった。最終的には全国八カ所の工場隣接型センターだけに集約してしまうのが理想だ。実際に、それを可能にするための取り組みも考えている」という。

同社を含めてビールメーカー各社は「個配センター」と呼ばれる仕分け拠点を、それぞれ全国に配置している。配送機能の脆弱な特約店卸に代わって、メーカーが卸から「個配料」を徴収し、小売店に納品するための施設だ。この個配センターをライバルメーカーと共同化してサードパーティーに運用を委託すれば、工場倉庫以外の物流拠点をメーカーが自分で持つ必要はなくなる。

ただし従来は酒税法の規定によって営業倉庫に複数メーカーの在庫を保管する場合には、保管ロケーションをメーカー別に区分することが義務付けられていた。フリーロケーションが許されなかったわけだ。それが昨年の法改正で撤廃された。これによって自動倉庫の利用など、共同保管倉庫の柔軟なオペレーションが可能になった。

「まずは他のビールメーカーと、都市型の個配セン

解説

もう物流資産はいらない

ダイエー型の自社センターか、それともヨーカ堂流の指定問屋方式か。そんな二者択一が、これまで日本では中間流通拠点の所有を巡る論点となっていた。そこに今、新たな選択肢が加わろうとしている。

ターの共同化を進めようとしている。ビールメーカー四社でエリアを分担して、他社の製品も含めて店別に仕分けて納品する。今後は工場直送と並んで、こうした共同化による拠点集約が一つの定石になっていくはずだ」と大川部長は考えている。

この一〇年間でビールメーカーの拠点政策は一八〇度転換した。販売力強化のために全国各地に自前の物流拠点を増設していったバブル期から一転、九〇年代後半からは自社で所有する物流施設の売却と、拠点の集約に各社とも躍起になっている。

他の産業でも同様だ。住友金属工業もバブル期までは右肩上がりでも物量が増え続けることを前提に拠点投資を行っていた。しかし、今は逆。同社の連結売上高はバブル崩壊後じわじわと減り続けている。現在はピーク時より二割以上落ちこんだ。このため九〇年代の半ばに大規模なリストラに取り組み、全国九カ所にあった自社物件のうち三カ所を売却。直送化の推進などによる輸送ネットワークの再編によって、十数億円のコスト削減を実現した。

「既に社内的な拠点の集約は済んでいる。過剰感はない。今後は共同化などの工夫が必要だ。現在、新日鉄との業務提携を進めている。物流面でも拠点の相互利用による拠点集約や、内航船の帰り荷の融通などを検討している」と田中裕之営業統括部物流企画室室長は説明する。

不要な物流拠点「買います」

あらゆる産業で、直送による物流拠点の中抜き、さらには競合他社との共同化による物流拠点の廃棄が進められている。これから景気が上向くことはあっても国内の物量が増えていくことは考えにくい。サッポロビールの大川部長は「メーカーが物流センターを新

たに購入することなど、今後は一切なくなるだろう」という。

むしろ売りたくても売れない。バブル期に高値で購入した物流拠点は現在、多額を含み損を発生させている。売却すると、それが表面化してしまうことに各社は頭を悩ませている。しかし、それも二〇〇五年度までには決着を付ける必要がある。国際会計基準に則り日本にも「減損会計」が導入されることになったからだ。

金融庁の企業会計審議会は八月、二〇〇五年度に減損会計を強制導入する方針を決めた。これによって企業は、土地や建物などの固定資産の現在価値が帳簿価格を下回っている場合には、その差額を特別損失として計上することが義務付けられることになった。建設や不動産、流通など、土地を多く使う産業にはとくに深刻な影響が出ると懸念されている。

物流業者、そして物流資産を自ら抱え込んでいる荷主企業もその影響を避けられない。日本の会計制度には、これまで固定資産に関する明確な基準がなかったため、高値掴みしてしまった物流資産でも簿価のまま放置しておくことで、取得した土地の値下がりによる損失を表面化させずに済んできた。

しかし減損会計が導入されれば、投資の失敗が決算書にそのまま反映される。物流資産の含み損を抱えている企業は、段階的に損失を処理していく必要がある。もしくは二〇〇六年三ヶ月決算で、巨額の赤字計上を覚悟しなくてはならない。

日本企業は過去の物流資産戦略の棚卸を迫られている。含み損の表面化を恐れて資産売却をためらう理由も、もはやなくなっている。しかし、もう一つ。誰が不良債権化した物流資産を買うのかという問題は残されている。



住友金属工業の田中裕之
営業統括部物流企画室室長



サッポロビールの大川幹雄
ロジスティクス事業部部長

日本の物流用不動産の情報に詳しい生駒シービー・リチャードエリスの丁田剛売買・物流部企画・推進部マネジャーは、「既に日本の倉庫用地は、値上がり目的ではなく、純粋に賃貸収入による投資リターンだけで評価して買える水準まで下がってきている。しかし物流業者や荷主企業でこれから自分のために倉庫用地を買いたいという会社など、ほとんどない。単純売却は難しくなっている」という。

その一方で、手持ち資金の運用に頭を悩ませている投資家も多く存在する。そこで生駒CBリチャードエリスでは、物流資産の売却を希望する企業と、そうした投資家を結びつける方法として、二〇〇〇年に改正された資産流動化法・投信法を活用した「セールス・アンド・リースバック」と呼ばれる新たなスキームを提唱している。

このスキームでは、物流施設を投資家に売却した企業が、改めて投資家からその拠点を賃借することになる。これによって、その企業は資産売却で調達した資金を、有利子負債の削減や本業への投資に充てることができる。また既存の拠点をそのまま使用できるため、物流拠点の売却による移転作業に手間取ることがない。

「当初は商業ビルやマンションを対象に適用されていた方法だが、優良な投資案件が減ってきたことで、投資家の目が物流施設に向くようになってきた。倉庫用物件は一般の不動産に比べて単価は低いが、地価相場の変動が少なく、安定した収益が見込める。投資家からすれば他の不動産証券と組み合わせるとポートフォリオを組むという意味合いがある」と丁田マネジャーは説明する。

このセールス・アンド・リースバックと並んで、遊休地を対象とした「開発型」と呼ばれるスキームも用