

国分&菱食連合がメーカー物流にメス

米国の同時テロ事件からちょうど一年後の今年九月一日。食品業界の二大卸、国分と菱食は、両社の合併で新設した物流会社「フーズ・ロジステイクス・ネットワーク（FLN）」の説明会を開催した。出席したのは食品メーカー約二七〇社。酒類を含め日本の主だった食品メーカーの流通政策担当者が一同に顔を揃えた。

同説明会に出席した大手メーカーの担当者は語る。「九月一日は我々メーカーの流通担当者にとっても忘れられない日になった。実際それからというもの、他メーカーの担当者と顔を合わせるたびに、『九一』の話題になる。それだけメーカー側の受けたショックは大きかった」

国分と菱食の狙いは、メーカーと卸間における一括物流の実施だ。これまでメーカーは卸の物流拠点に商品を入れるために、各メーカーでそれぞれトラック輸送のチャーター便や路線便を手配していた。この体制を改め、FLNが卸の物流拠点の近隣に、メーカー各社で共同利用する物流センターを設ける。そこから一括して卸に納品することで、全体の車両台数を削減しようという計画だ。

これによって卸側では荷受けが一回で済むようになるため作業負担が減る。在庫も軽減できる。小売業からの要請によって今日の卸は三六五日稼働を余儀なくされている。しかしメーカーの多くは土日祝日や年末年始などを定休日としている。その分だけ卸が在庫を積み増さなくてはならない。加工食品卸の平均的な在庫日数は一週間〜二週間程度とされる。今年の年末年始にメーカーは九連休を予定しているという。そのしわ寄せは決して小さくない。

第1部

卸売業の逆襲が始まった

国分 / 菱食 / 雪印アクセス

流通外資の日本市場参入が本格化している。これに伴い問屋不要論が改めて俎上にのぼっている。しかし当の大手卸の業績は堅調だ。勝ち組となった卸は不要論を一蹴し、むしろサプライチェーンにおける存在感を強めている。

FLNが三六五日稼働することで、メーカー休日の卸の在庫負担は解消できる。さらに「FLNでは従来メーカー側で設定してきた最低発注ロットの制約も外し、最小ロットからの出荷に対応する。これも卸在庫の削減につながる。メーカー側にとっても物流サービス品質の向上とコスト削減の両立が実現できる」と、FLNの代表取締役副社長を兼務する国分の山本栄二システム推進本部物流部部长はアピールする。

既にFLNは第一号センターとして群馬県太田市に敷地面積約二万二〇〇〇坪、延べ床面積五三〇〇坪の物流センターを確保している。最大で五〇万ケースを保管し、関東甲信越地区を対象に一日五万ケースを出荷する能力を持つ。このほかFLNでは北海道、東北、北陸東海、近畿、中国・四国、九州の計七カ所に同様の拠点を設置する計画だ。

FLNには現在、国分と菱食が五〇%ずつ出資しているが、今後は他の卸に対しても資本参加を要請していくという。大手卸の一角を占める雪印アクセスの後藤征一取締役営業本部流通政策部長は「まだ先方から正式な要請は受けていないが、基本的には前向きに検討することになるだろう」という。

こうした卸主導によるメーカー物流の共同化構想に対してメーカー側では強く反発している。理論上は合理的なプランでも、実際にはメーカーにとってコストアップになる可能性の-highいことが理由の一つだ。メーカーと卸間の物流は基本的に「工場」「営業倉庫」「卸倉庫」というルートになっている。FLNの提唱するように営業倉庫と卸倉庫の間に新たに一括物流センターが入れば、流通段階は一つ増えてしまう。それだけ在庫の膨らむ恐れがある。

もちろん既存の営業倉庫を廃止して、当該地区の在庫を一括物流センターに集約すれば流通段階は変

わらない。しかし、それを実現するには、拠点の移転に伴う取引先との納品条件の調整や、既存の倉庫スタッフの処遇、協力物流業者との契約問題など、様々な課題をクリアしなければならない。

マージンに変質したセンターフィー

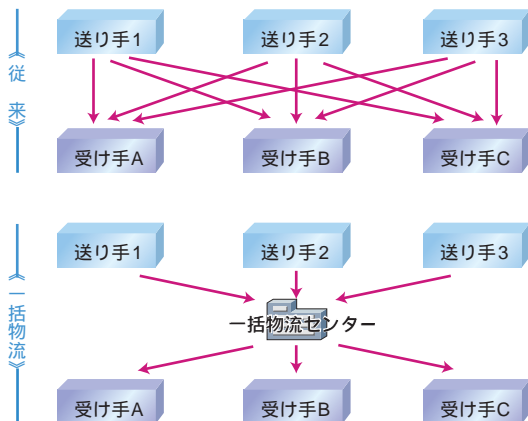
メーカーがFLNに支払う業務委託料、いわゆる「センターフィー」の設定についても不信感が強い。九月一日の説明会の時点では、料金設定についての明確な説明はなかった。FLNの山本副社長は「まだ最終的な決定には至っていない。合理的な料金設定にする必要があるが、あまり複雑になってもいけないので、関係者の意見を聞きながら修正を重ねている。これまでに五度近く策定し直したが、試行錯誤の最中だ」といつ。

メーカー卸間に先行して卸小売り間では、小売り主導の一括物流センターが既に広く普及している。そして、そのセンターフィーがサプライチェーンの全体最適化を阻む大きな障壁になっている。当初は小売りの一括物流もFLNと同様に、納品車両の集約による効率化を狙いとしていた。小売りが専用の物流センターを設置。各卸がバラバラに店舗に納品する体制を改め、専用センターから一括して店舗に納品することで車両台数と店側の荷受け負担を減らすという取り組みだ。

これによって卸は各店配送の必要がなくなり、納品先を一カ所に集約できる。ただし、この一括物流への移行に伴い、卸は小売りから新たにセンターフィーの支払いを強いられる。一括物流で浮いた輸送費は還元して欲しい。それを専用センターの運用費に充てるというのが小売り側の理屈だ。

事実その通りであれば、理解できない話ではない。

一括物流は車両台数と納品回数を削減する



FLNの代表取締役副社長を兼務する国分の山本栄二システム推進本部物流部部长

ところが現実には、小売りはセンターフィーを新種のマージンに変質させてしまった。一般にセンターフィーは、センターの商品通過金額に対して一定の比率をかける形で計算される。その比率はセンターに在庫を置かないTC(トランスファー・センター型)で三%程度。在庫を保管するDC(ディストリビューション・センター型)で六%程度と言われる。

ただし、多くの場合、この比率には小売業者の受け取るマージンが含まれている。小売業者は一括物流センターの運営を物流業者に委託している。その委託費用に自らの取り分を上乗せする形で卸側にフィーを要求しているのだ。もともと利幅の薄い卸が、新たにフィーを負担すれば収益は逼迫する。しかし、フィーの支払いを拒めば取引を打ち切られる恐れがある。結局、メーカーがセンターフィー分のマージンを卸に補填することで穴埋めするのが常となっている。

こうして一部の小売りがセンターフィーでマージンをせしめているのを、他の小売りが黙って見ているわけではない。効率化とは名ばかりで、マージン狙いの一括物流が日本中に野火のように広がっていった。

オペレーションの効率や、マテハン・情報システムの投資負担から計算すると、専用センターをペイさせるには通過金額で二〇〇〜二五〇億円程度の規模が必要だと言われる。しかし現在は一〇〇億円以下、一部には五〇億円程度の規模で専用センターを設置する小売りもあるという。「一括物流センターこそ当社最大のプロフィットセンター」と公言する小売り担当者まで現れる始末だ。

もちろん小売り側の主張する試算通り、センターフィー以上に物流コストが削減されるのなら、卸側でも原資を確保できるため、問題にはならない。ところが一括物流を導入することで理論上は改善されるはずの