

## 日本史上最大の3PL案件

新幹線で京都から大阪に向かう途中、左手にイオンと日立物流の名を冠した巨大な物流センターが見える。今年二月に稼働した「イオン関西NDC」の威容である。延べ床面積は約一〇万平方メートルに上る。この国内最大級の物流拠点は、一九九七年からイオンが取り組んできた「戦略物流構想」の象徴ともいえる施設だ。

同構想に基づきイオンは二〇〇一年六月に仙台RDCを稼働したのを皮切りに、全国を一九九九年施設で網羅する新たな物流ネットワークの構築を進めている（本誌二〇〇一年七月号既報）。これまでグループ内に抱えていた二二六カ所の物流拠点をいったん全て白紙に戻し、二〇〇四年度中をメドに全く新たなネットワークに置き換える。

イオンの試算によると、この戦略物流構想には総額で八九〇億円もの投資が必要だという。ただし、それを直接負担するのはイオンではない。日立物流、福山通運、日本トランスシティ（トランシィ）、センコー、ニチレイの3PLプロバイダー各社が、自らのリスクでイオン専用の施設を建設し、センターの運用までを担う。日本では過去に例のない規模の3PLプロジェクトだ。

福通は全拠点のなかで二番目の規模となる「イオン関東RDC」を受託するため、土地・建物に約一三〇億円という巨費を投じた。トランシィも「イオン中部RDC」に約七〇億円をかけた。いずれも特定荷主向けでは過去最大の投資となる。各社がイオン向け事業に賭ける意気込みの大きさが伝わってくる。

トランシィで事業戦略を統括する川合一明常務は、「イオンさんの中部RDCの運営を我々の業態変革の

解説

# 米国モデルは日本に根付くか

本誌編集部

今年2月25日、日立物流が運営する国内最大級の物流拠点「イオン関西NDC」が稼働した。これによってイオンが97年から進めてきた「戦略物流構想」にメドが立った。並行して取り組んできた「IT戦略構想」も着実に前進している。欧米型サプライチェーンが初めて日本市場で動き始めた。

トリガーにしたい」と意気込む。創業から一〇〇年以上の歴史を持つ老舗企業の同社は、これまで素材や原料を中心に扱ってきた。トランシィにとって一年三六五日、一日二四時間稼働の大規模センターを運営するのは今回が初めてだ。ここで培うノウハウを新たな事業展開に活用しようとしている（三二ページ参照）。

福通にとってもイオン向け事業は大きな転機になった。九九年十二月に同社は日立物流と業務提携しているが、実はその引き金となったのが当時、すでに水面下で進められていたイオン向け3PL事業への参加だった。他社との差別化が難しくなっている特積み事業のインフラを有効に活かすという狙いもあって、福通はセンター運営事業を強化する道を選んだ。

これらの3PLパートナーを選ぶために、イオンは九八年から一年半ほどかけて大規模なコンペを開催した。書類選考や担当者との面談を繰り返した結果、パートナー候補を常温分野の四社（日立、福通、トランシィ、センコー）と定温分野の二社（ニチレイ、日本水産）の計六社に絞り込んだ。

本来は、3PLパートナーを一家に集約したほうが荷主側の管理負担は軽くなる。3PL側でも全体をコントロールできるため、合理化の施策が打ちやすいと言われる。イオンがそれを避けたのは、事業規模が大き過ぎることに加え、「複数の事業者を使い分けることでリスクを分散し、しかもプロバイダー同士が競い合うことで生産性を高める構図を作りたいという狙いがあった」と同社の高橋富士夫物流統括部長は説明する。

プロバイダーの生産性向上への意欲は時に荷主自身をも巻き込んだ。今回の物流構想では施設の立地条件や構造、導入するマテハンの仕様などを、すべて

しかし、それも二月に関西NDCが稼働したことで「やっと大きな峠を越えた。今後、立ち上げる施設は小規模なものばかり。延べ床面積という意味ですべて全体の五割を超えている。プロジェクトは折り返し地点を迎えた」とイオンの高橋部長は評価している。

予定している全国三九施設のうち、今回稼働した関西NDCはまだ七カ所目に過ぎない。しかし、同センターは規模の大きさをばかりでなく、機能的にもイオンの物流ネットワークの中核的な役割を担っている。比較的回転率の低い商品を集中して在庫すると同時に、プライベートブランド（PB）商品や海外から直接調達した戦略商品の中央拠点として機能する。

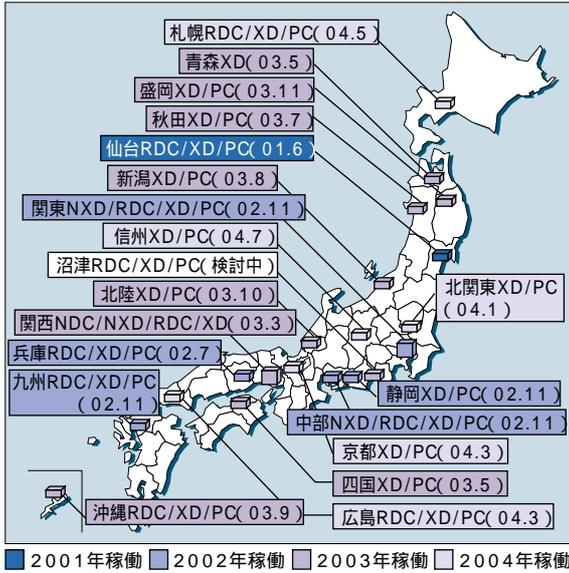
NDC稼働でプロジェクトにメド

その後、実際に稼働してからも、自動倉庫の有無による明らかなコスト差はあらわれないという。この一件で高橋部長は「3PLプロバイダーの持っている経験なり知識を実感した」という。手本のないプロジェクトは荷主側、3PL側の双方に試行錯誤を求めた。

イオンの物流部門主導で選ぶことになってきた。ところが事はそう簡単には進まなかった。例えば、中規模の在庫拠点である仙台RDCには自動倉庫を導入したのに、最大規模の在庫拠点である関西NDCには自動倉庫がない。

イオンは自動倉庫の導入を前提に話を進めた。これに対して日立物流とトランシイは、それではかえって庫内業務の生産性が落ちると主張。各施設の装備の標準化を図りたいイオンは自動倉庫の導入を望んだが投資の当事者である一社は譲らない。生産性を試算したところ自動倉庫なしでも、同等の生産性を確保できるメドが立ったため最終的にはイオンが折れた。

施設の全国配置図



展開施設のタイプ

|  |
|--|
| <b>NDC (ナショナル・ディストリビューション・センター)</b>                                      |
| 季節商品並びに商品回転率の遅い商品など全社的に在庫を集中した方が効率的な商品を保管。各地のクロスドック・センターを経由して全国の店舗に商品を供給 |
| <b>NXD (ナショナル・クロスドック・センター)</b>   |
| 商品在庫保管機能は有さず、全国に供給する經由形商品を集約し、全国のクロスドック・センターを経由して全国の店舗に供給                |
| <b>RDC (リージョナル・ディストリビューション・センター)</b>                                     |
| 商品回転率の速い商品の保管と担当エリアの店舗に担当エリアのクロスドック・センターを経由して商品を供給                       |
| <b>XD (クロスドック・センター)</b>  |
| 商品の在庫保管機能は有さず、NDC/NXD/RDCからの供給商品と所在エリア商品の荷受けと店配送                         |
| <b>PC (プロセッサ・センター)</b>   |
| 生鮮食品の製造加工並びにインストア商品の原料を併設のクロスドック・センターを経由して供給                             |

日立物流が100億円を投じたイオン関西NDC



【施設概要】

建設地：京都府乙訓郡大山崎町、構造：鉄骨造・地上7階（高さ43.9m）敷地面積：63,884㎡、延床面積：90,566㎡（車路除く）、トラックパース：107台分、ケースソーター：104シュート、ピースソーター：388シュート、フォークリフト：52台、パレットラック：1000パレット、ネスター：10,000台、無線ハンディターミナル：500台

物流改革構想全国施設一覧表（2002年8月6日ステアリング・コミティー承認）

2003年2月現在

| 施設  | 所在地     | 面積(m <sup>2</sup> ) |        | 取扱高(億円) | 供給対象企業      | 稼働予定                     | 常 温   |       | 生 鮮   |      |         |         |         |
|-----|---------|---------------------|--------|---------|-------------|--------------------------|-------|-------|-------|------|---------|---------|---------|
|     |         | 敷地                  | 延床     |         |             |                          | DC    | XD    | XD    | 農産RS | 水産PC/RS | 畜産PC/RS | 惣菜PC/RS |
| 札幌  |         |                     |        | 512     | イオン、MAX北海道  | 2004年5月                  | 福山通運  | 福山通運  | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    | ニチレイ    |
| 青森  |         |                     |        | 238     | イオン         | 2003年5月                  | 福山通運  | 福山通運  | ニチレイ  |      |         |         |         |
| 秋田  |         |                     |        | 405     | イオン、MAX東北   | 2003年7月                  | 福山通運  | 福山通運  | ニチレイ  |      |         |         |         |
| 盛岡  | 岩手県玉山村  |                     |        | 278     | イオン         | 2003年11月                 | 福山通運  | 福山通運  | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    | ニチレイ    |
| 仙台  | 宮城県岩沼市  | 19,140              | 23,304 | 565     | イオン、MAX東北他  | 2001年6月                  | センコー  | センコー  | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    | ニチレイ    |
|     |         | 19,186              | 16,529 | 304     | イオン         |                          |       |       | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    | ニチレイ    |
| 信州  |         |                     |        | 493     | イオン         | 2004年7月                  | 日立物流  | 日立物流  | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    | ニチレイ    |
| 新潟  | 新潟県豊栄市  |                     |        | 534     | イオン         | 2003年8月                  | 日立物流  | 日立物流  | 日立物流  |      |         |         |         |
| 北陸  | 石川県鶴来町  |                     |        | 507     | イオン         | 2003年10月                 | 日立物流  | 日立物流  | 日立物流  |      |         |         |         |
| 北関東 |         |                     |        | 1,149   | イオン         | 2004年1月                  | 福山通運  | 福山通運  | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    | ニチレイ    |
| 関東  | 千葉県市川市  | 56,783              | 64,220 | 2,002   | イオン、東日本G各社  | 常温2002年11月<br>生鮮2004年11月 | 福山通運  | 福山通運  | 福山通運  |      | FSJ     | FSJ     |         |
|     |         |                     |        | 399     | イオン         |                          |       |       |       |      |         |         |         |
|     |         |                     |        | 235     |             |                          |       |       | 検討中   |      |         |         |         |
| 静岡  | 静岡県掛川市  | 22,760              | 10,689 | 645     | イオン         | 2002年11月                 | トランシイ | トランシイ | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    |         |
| 中部  | 三重県四日市市 | 58,654              | 35,740 | 1,303   | イオン、MAX中部   | 常温2002年11月<br>生鮮2004年9月  | トランシイ | トランシイ | トランシイ |      | FSJ     | FSJ     | FSJ     |
|     |         |                     |        | 836     | イオン、MAX中部   |                          |       |       |       |      |         |         |         |
|     |         |                     |        | 445     | イオン         | 2004年3月                  |       |       | ニチレイ  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    | ニチレイ    |
| 大阪  | 京都府大山崎町 | 40,461              | 85,645 | 1,668   | イオン、全国G各社   | 2003年3月                  | 日立物流  | 日立物流  | 日立物流  |      |         |         |         |
| 関西  | 兵庫県龍野町  | 34,565              | 18,277 | 1,135   | イオン、MAX西日本他 | 2002年7月                  | 日立物流  | 日立物流  | 日立物流  |      |         |         |         |
| 広島  |         |                     |        | 893     | イオン、MAX西日本  | 2004年7月                  |       |       | 日立物流  |      | FSJ     | FSJ     |         |
| 四国  | 香川県宇多津町 | 16,942              | 8,903  | 545     | イオン         | 2003年1月                  |       |       | 日立物流  | ニチレイ | ニチレイ    | ニチレイ    |         |
| 九州  | 佐賀県鳥栖市  | 27,603              | 18,480 | 1,002   | 九州J、MAX九州他  | 常温2002年11月<br>生鮮2004年1月  | 日立物流  | 日立物流  | 日立物流  |      | FSJ     | FSJ     | FSJ     |
|     |         |                     |        | 443     | 九州J、MAX九州他  |                          |       |       |       |      |         |         |         |
| 沖縄  |         |                     |        | 277     | 琉球J         | 常温2003年9月                | 福山通運  | 福山通運  | 福山通運  |      | FSJ     | FSJ     | FSJ     |
|     |         |                     |        | 146     | 琉球J         | 生鮮2004年4月                |       |       |       |      |         |         |         |

注1) 面積、が記載の施設は既に稼働または現在建設中の施設 注2) 取扱高は仕入原価ベース。マイカル分含むがウエルシア等は含まず

FSJ=フードサプライヤスコ