

調達物流の管理は、これまで日本市場では必要なかった。商品価格には納品のための物流費が始めから含まれている。納品条件によって価格が変わることはない。購買側は最も都合のいいように納品を指示するだけ。後の物流管理は調達先の責任だ。調達先の販売物流として納品は管理される。そんな日本の商慣習に変化が訪れている。

流通の川上では現在、「ベンダー主導型在庫管理（VMI：Vendor Managed Inventory）」が、ベンダーではなく、購買側の組み立てメーカー主導で広がっている。組み立てメーカーが、それまで工場に隣接して構えていた部品倉庫を閉鎖する代わりに、調達先の部品メーカー各社が共同で倉庫を設置する。そして組み立てメーカーが自分で処理していた部品在庫の管理からライン納品までの業務をベンダー側に移管する。これによって組み立てメーカーの部品在庫はゼロになる。構内物流の管理も不要になる。割りを喰うのはベンダーだ。在庫リスクを押しつけられた上、新たな物流費の支払いまで強いられる。共同部品倉庫の運用は3PLが担っている。その支払いがベンダーに回る。その分を商品価格に上乗せして組み立てメーカーに請求できるわけではない。ベンダーの持ち出しとなっているのが実情だ。

一方、流通の川下ではチェーンストアによる専用物流センターの設置が相次いでいる。日本のチェーンストアはこれまで、店舗への納品を調達先卸やメーカーなどの各ベンダーに任せていた。これを改め、チェーンストアの専用センターにいったん商品を集め、店舗に一括して納品するという体制に切り替える動きが拡

## 解説

## 商品価格と物流費を分離しろ

調達物流改革に名を借りた買い叩きが横行している。商品価格は物流費込み。そんな日本の商慣習に目を付けた大手企業が、購買力にモノを言わせて調達先に物流費相当分の商品値下げを強要している。流通の全体最適化と逆行する無益な駆け引きを避けるには、商品価格と物流費を分離する取引条件の刷新が必要だ。

（本誌・大矢昌浩）

がっている。一括物流と呼ばれる。

VMIで組み立てメーカーが自分で抱えていた物流管理をベンダー側に押しつけたのとは対照的に、チェーンストアはベンダーに任せてきた物流管理を自社に取り込もうとしている。双方に共通するのは、いずれも取引の買い手側が改革の主導権を握っている点だ。売り手側の販売物流チャネルが、買い手側の調達物流改革によって塗り替えられている。

歴史を振り返ると、大量生産した製品を全国あまねく供給することが、これまではサプライチェーンの基本的な役割だった。そこでは起点となるメーカーが主導権を握っていた。これに対して今日求められているのは、市場で必要とされる商品を、必要な時に必要なだけ調達する物流だ。サプライチェーンの起点は流通の川上から川下にシフトした。これに伴い、ロジスティクス管理の対象も販売から調達へ「回れ右」を始めた。もともと欧米を始めとする日本以外の市場では、買い手側が売り手側の軒先まで商品を取りに行く形の取引が常識的に行われてきた。そのため欧米では調達物流が当初から販売物流と並ぶロジスティクス管理の柱となっている。日本だけが異質だった。

しかし、そんな日本でも調達物流が始まった。ロジスティクス管理の国際標準に遅ればせながら足並みを揃えた格好だ。ところが「商品価格は物流費込み」という商慣習は依然として変わっていない。そのことが全体最適化を目指すロジスティクス管理のコンセプトとは相容れない、非合理的な調達改革を横行させる結果を招いている。

チェーンストアの一括物流では、「センターフィー

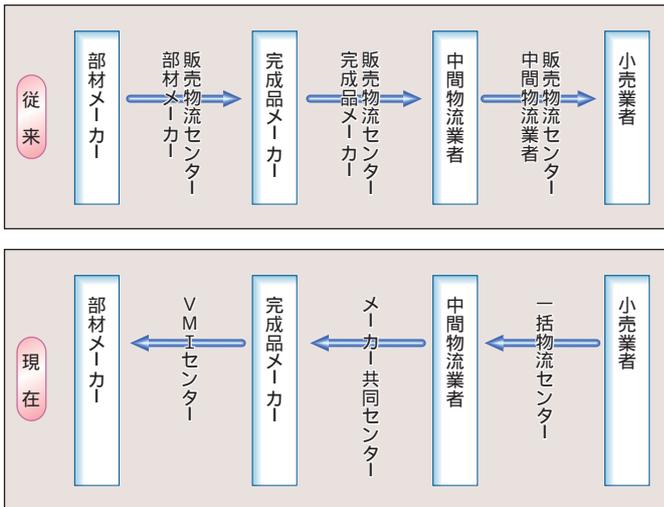
問題」が深刻になっている。チェーンストアは一括物流センターの新設に当たり、その運用費をベンダー側からセンターフィーという形で徴収する。一括物流の導入によってベンダーは、従来の店舗別の納品が、専用センター一カ所への納品で済むようになる。それだけコストは低下する。それをセンターフィーとして還元しろというわけだ。

センターフィーは通常、そのベンダーとの商品取引金額に一定のパーセンテージを掛けて計算される。当然ながら一括物流によるコスト削減効果はベンダーによつて違う。しかし実際にはチェーンストア側の判断で、商品分野別に一律でセンターフィーの割合を決めているケースが多い。センターフィーの決済は商品取引額と相殺される。実質的にベンダーはセンターフィーの分だけ売り上げが減る。そして、物流コストは減らない。確かに、そのチェーンストアに納品するトラック台数だけ見れば減る。しかし、顧客は他にもいる。ベンダー側は全ての顧客に納品するためにルート配送を組んでいる。特定のチェーンストアが一括物流を始めることでそれが崩れてしまう。

VMIも同様だ。組み立てメーカーは、ベンダーに部品在庫の管理を委ねることで、サプライチェーン全体の効率化が実現できると主張する。しかしベンダーに押しつけた在庫リスクと管理コストの対価は認めない。新しい取引条件を採り入れながらも、物流費は商品価格に含まれているという古い商慣習は利用する。

ベンダーの販売物流と納品先の調達物流は本来、同じものだ。最適な在庫管理や輸送方法は、両者の思惑とは無関係に、商品ごとの取引量や頻度に応じて決まる。ところが実際には、力関係で強い立場にある企業が一方的に自分の都合を取引先に押しつける「個別最適」が横行している。

物流管理の対象が販売から調達に「回れ右」を始めた



日本企業の調達物流改革は、そのほとんどが合理性を欠いたパワーゲームに陥っている。商品価格に紛れ込み、グレーゾーンとなっている物流費が、駆け引きの格好の道具となっている。正論の通用しない、サプライチェーン上の権力闘争に、ロジスティクスを担当するマネジャーは、否応なく巻き込まれる。

それを避けるには、商品価格と物流費の分離が必要だ。営業戦略の重要な柱となる取引条件の改革を、ロジスティクス部門から切り出し、それを断行するのは容易ではない。しかし、取引条件別の物流コストを数値で示すことはできる。それによってグレーゾーンはグレーではなくなる。

ところが現実には、多くのロジスティクス部門が取引条件の違いによるコスト・シミュレーションを処理できないでいる。チェーンストアはセンターフィーのレートを決めるに当たって通常、ベンダー側に現状の物流コストについてヒアリングする。これに対して明確な回答が得られないケースが少なくないという。

反対に、優れたコスト・シミュレーション能力を持ったロジスティクス部門を抱えるメーカーは、チェーンストアからの一方的なセンターフィーの要請に、データに基づいた反論を行っている。明確な数字を示されれば、チェーンストアも無理強いはできない。結果として、取引条件にベンダーによる違いが生まれる。それはそのまま収益力の差として業績に反映される。

取引先とのパワーゲームを脱した時、初めてSCMは動き出す。そこでは売り手側、買い手側という立場の違いとは無関係に、双方のロジスティクス部門が主役になる。しかし、今はまだ厚い壁が立ちふさがっている。商品価格から物流費を引きはがし、グレーゾーンに光を当てることが、日本市場におけるSCMの最初の一步になる。