

西友にもICタグ導入

買収によって世界最大の小売業・米ウォルマート・ストアーズ傘下に入った西友は現在、総額約一〇〇億円を投じて埼玉県三郷に専用物流センターを建設している。地上四階建て、延べ床面積約四万八〇〇〇平方メートルの規模を誇り、二四時間稼働で常温から冷凍までの全温度帯を扱うことができる。土地建物は物流不動産開発会社・米プロロジス社からの賃貸だが、構造や内部施設は完全に西友側で設計している。「建材まで米国から取り寄せるほど徹底したウォルマート流のセンターだ」と関係者はいう。来年夏の稼働後には、ウォルマートが現在、米国市場で実用化に取り組んでいるICタグの導入も計画されている。同センターの物流を担うのは、3PL専業では世界最大規模を誇る英エクセル社の日本法人、エクセル・ジャパン。欧米市場で同社は大手小売業の流通センター運営を数多く手掛けており、施設を提供するプロロジスと同様、ウォルマートとは欧米市場で既に長期的な関係を築いている。パートナーの顔ぶれまでそのままに、ウォルマートは欧米市場で培ったサププライチエーションのモデルを日本に持ち込もうとしている。

同センターでは商品の自動補充も開始する。これに先立ち西友はウォルマートが「スマートシステム」と呼ぶ店舗運営システムを過半数の店舗に導入。調達先のベンダーに販売情報を公開して在庫管理の最適化を促す「リテールリンク」にも、約八〇〇社のメーカーや卸を参加させている。

リテールリンクを通してベンダーは店頭のPOSデータや在庫状況、過去の販売実績などを把握できる。それを元に店頭で欠品の生じないようにベンダーが在庫の補充を計画して小売側に提案する。この「ICP

第1部

ウォルマート流は通用しない

大手小売業が欧米流の直接取引を日本市場に適用しようとしている。卸を中抜きしてメーカーから直接商品を調達することで、仕入れ価格の引き下げを狙う。欧米の合理的なモデルを導入すれば日本特有の非効率な多段階流通を是正できるという発想だ。しかし、国内流通関係者の多くは、その取り組みを冷ややかな目で見ている。

(大矢昌浩)

F R (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment : 小売業とメーカーの協働による販売計画、需要予測、補充) の仕組みによってウォルマートは米国市場で大きな成果を上げている。

もつとも、こうした欧米の大手小売業のSCMノウハウを、日本の流通関係者の多くは醒めた目で見ている。二〇〇〇年一二月に鳴り物入りで日本市場に参入した小売業世界第二位の仏カルフルは今年三月に国内の全店舗をイオンに売却。わずか四年で日本市場から撤退した。九九年に参入したドラッグストアの英ブツ、化粧品品の仏セフォラも三年後の二〇〇一年には日本市場から撤退している。

欧米モデルを導入した日本の小売業も奮わない。二〇〇二年二月にウォルマートとの資本提携を結んで以降、西友の業績に好転の兆しは見られない。国内資本ながら欧米流のメーカーとの直接取引を指向するイオンも、今のところ中間流通を自社化したことによる効果は数字には表れていない。

大手卸の幹部は「直接取引が失敗することで、日本市場では小売りが自分で中間流通を手掛けるより、卸を使ったほうが効率的だ」ということがはつきりする。卸中抜きを狙った取り組みをむしろ歓迎する余裕さえ見せる。欧米のモデルをそのまま日本市場に適用しても失敗する。日本の流通市場は欧米以上に進んでいる。そんな見方が静かに広がっている。

しかし、こうした楽観論に対して在庫管理システムを開発するシーコムスの関口壽一社長は「それでもウォルマートは脅威だ。ウォルマートのように単品レベルの利益をきちんと把握できている小売りなど日本にはない。彼らが日本市場に腰を据えて取り組めば、いざれ数字も出来てくるだろう」と警鐘を鳴らす。

ウォルマートは「DPA (Direct Product Profit :

直接製品利益」と呼ばれる管理指標によって、販売価格から仕入れ価格と物流費を引いた利益を商品別に管理している。ここでいう物流費とは、「発注コスト」と店頭での「保管コスト」、そして店頭で陳列するまでの流通コストを合計した「陳列コスト」の三つを足したものだ。

DPPはベンダーにも開示される。米国でウォルマートと取引している家電メーカーの担当者は「いくら売れている商品であっても、DPPがマイナスになっている場合には、いずれ取引を打ちきられるのが明らかなので、ベンダー側で自発的にコストを調整しなければならぬ。しかし物流費を下げるのは簡単ではないため結局、卸値を下げることになる」と説明する。

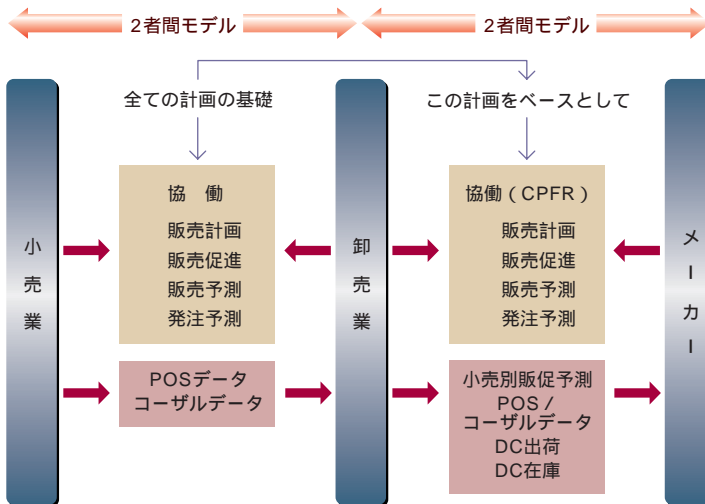
日本型「二階層CPFR」

これに対して日本の小売業者はDPPを全く把握できない状況に置かれている。もともと日本の商慣習は仕入れ値に物流費が含まれている上、メーカーは工場の軒先で渡した場合の本体価格を明らかにしようとしない。しかも販売後にリベート等の補填があるため店頭で陳列した時点では正確な仕入れ価格が確定しない。つまり小売業者は仕入額が分からないまま、値付けし販売しているのが実情だ。

単品の利益が分からなければ、利益を最大化する売り場作りなど出来ようもない。結果として小売業の経営は売り上げ市場主義に陥る。実際、シーコムスが国内中堅スーパーでカップ麺のDPPを分析したところ、売れ筋のA商品やB商品は赤字で、逆に回転率の低いC商品だけが黒字という結果になったという。

関口社長は「こんな状態で国際的な勝負に勝てるとは思えない。欧米モデルは使えないと単に切り捨てるのではなく、良いところは採り入れて、新しい日本

卸売業を含めたCPFRモデル（2者間モデル×2）



シーコムスの関口壽一社長

関口壽一著「図解 よくわかる在庫起点経営」日刊工業新聞社より

型の流通システムを作る必要がある」と指摘する。その第一歩となるのが、メーカーによる取引制度改革だ。仕入れ価格は物流費込み、しかも三段階建値制（一四頁参照）の従来の日本の取引制度では、いくら流通の効率化を進めても買い手側はその成果を享受できない。そこで商品の本体価格と物流費を分離、不透明なマージンを廃止して取引条件に見合ったメーカー出荷価格を設定するように制度を改める。日本でも既にP&Gファーマー・イースト・インクや日産自動車などがゴーン改革で採用して成果を上げている。

こうして取引制度改革し商品別の物流コストを把握できる環境を整えた上で、効率化のために大規模卸を介した二段階のCPFRを実現する。それが関口社長の提案する日本型流通システムだ。日本ではメーカーと小売りが直接コラボレーションしても、お互いに扱いシエアが限られているため、コストに比較して得られるメリットが少ない。そこで小売りと大手卸、大手卸とメーカーという二つの階層に分けて情報共有を進めようという発想だ。

小売りはPOSデータとコーザルデータ（販売に影響を与える要因についての情報）を大手卸と共有。販売計画、販売促進、販売予測、発注予測の数値を協働して計画する。大手卸は複数の小売りの計画数値を統合して、アイテムごとに仕分け、各メーカーと改めてCPFRを実施する。

このモデルでは、直接取引をベースとした欧米モデルとは異なり、小売りとメーカーを仲介する大手卸がサプライチェーンの主導権を握ることになる。ただし、それが既存の卸であるとは限らない。事実、大手小売りやメーカー、そして総合商社や物流企業までが日本型中間流通の担い手として今や名乗りを上げているのだ。

■