

製造小売りの物流戦略

北欧デザインの家具やインテリアを低価格で販売するイケア（IKEA）は、製品開発から販売方式に至るサプライチェーンの全てのプロセスを、物流コストをベースに設計している。家具流通における最も大きな費用項目が物流費。それを限界まで絞ることで相場より二五%安い価格を実現しているという。

輸送コストを抑えるために、中型以上の家具は組み立て式にして、パーツを「フラットパック」と呼ぶ平たい段ボール箱に梱包した状態のまま店頭販売している。世界標準パレットの積み付けに合わせて、フラットパックのサイズを設定。そこにピッタリ収まるように製品デザインの段階でパーツの形状や寸法を調整し積載効率を高めている。

店舗からの補充発注は全て四〇フィートコンテナ単位。日本を含むアジア地区の店舗は現在、上海とマレーシアのハブ拠点に発注をかけている。一〇日に一回のペースで商品を消費地の物流センターに海上輸送。そこでコンテナをバラした後、店舗の営業時間終了後にパレットのまま店頭まで運び込む。

その後の店内物流は買い物の役目だ。店舗の展示スペースに陳列した商品には、それぞれ在庫ロケーションを記した札が貼付されている。買い物客は店の入り口で配布されたショッピングリストに、気に入った商品のロケーション番号を記入していく。そして展示スペースの最後に設置された「セルフサービスエリア」と呼ばれるスペースで、ロケーション番号から目指す商品を自分でピックアップしてレジで精算する。

店舗は一日平均二万人の来店を前提に設計されている。売り場は二階建てで約四万平方メートル。うち一万平方メートルがセルフサービスエリアに充てられ

第1部

メーカーを呑み込み垂直統合

センターフィーで利ザヤを稼いでいるうちは、まだ可愛い。巨大化した小売業は、流通の川上に遡り、メーカーを支配下に置き始めている。SCMの主導権はカテゴリーシェアが握る。業態や業種の違いは関係ない。メーカー、卸、小売り、物流企業まで入り乱れ、サプライチェーンの覇権争いが激化している。（大矢昌浩）

ている。買い物客は売り場を一回りするとルート通りでも最低二キロは歩くことになる。そのために店舗滞在時間は平均で三時間〜四時間にも及ぶ。

店舗や物流センターは土地建物まで自社所有・自社運営を基本としている。日本では今年八月に延べ床面積五万五〇〇〇平米の自前の物流センターが愛知県・弥富に稼働する。これに合わせて物流子会社のイケア・デイストリビューション・サービスも設立。約一〇〇人のスタッフを雇用して現場運営に当たる計画だ。用地は今後の増設も視野に入れ、約二七万平方メートルを愛知県企業庁から約一〇〇億円で購入した。

外資系企業が日本で物流インフラを資産として所有するケースは珍しい。しかし同社は「賃貸ではランニングコストが高くつくうえ、賃料相場が予想以上に高騰した場合には低価格が維持できなくなってしまう。当社にとって、その影響は為替の変動よりもはるかに大きい」と判断している。

ただし、工場だけは別だ。ファブレスを徹底している。同社の商品アイテム数は約一万。すべてがPB（プライベートブランド）商品で、原料の調達から設計、ムダのない生産管理、国際輸送までを直接コントロールしているが、生産設備はメーカーの所有する既存の生産ラインを活用することで投資を抑えている。

イケアグループの〇七年度の売上高は一九八億ユーロ（約三兆二〇〇億円）。この一〇年で四倍近く拡大した。今や同社は三六カ国に二六〇店舗を展開する世界最大の家具販売チェーンであると同時に、圧倒的なカテゴリーシェアを誇る最大手の家具メーカーでもある。しかしそのサプライチェーンにおいて生産は最も付加価値の低いプロセスとして位置付けられている。

巨大化した小売りがPB展開を進めていくことでメーカーを下請け化する。この動きが現在、家具以外

にもあらゆる分野に広がっている。世界三八カ国・八〇カテゴリーを対象としたエーシーニールセンの調査によると、小売店におけるPB商品の販売シェアは〇五年時点で一七％に上っており、年々増加する傾向にある。また小売業界の寡占化とPBの拡大には強い因果関係のあることが認められている。

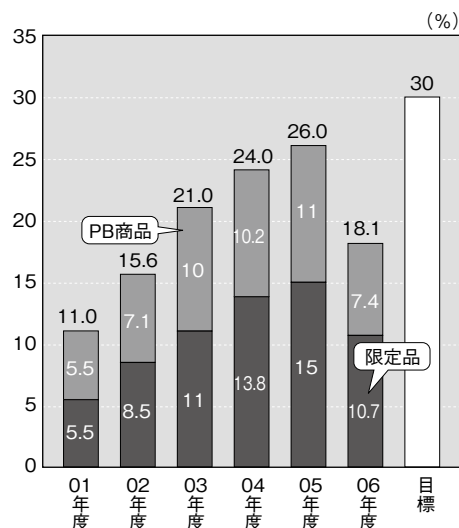
取引条件をFOBに変更

日本トイザらスは、PBや限定商品（エクスクルーシブ）など独自商品の販売比率を三〇％まで引き上げることを当面の目標に置いている。五年前から独自商品の拡大に取り組み、〇一年度の約十一％を〇五年度には二六％にまで高めたが、中国製玩具のリコール問題で頓き、〇六年度は一八・一％に逆戻りしてしまった。品質管理体制を再構築して改めて目標の達成を目指す。

日本の玩具市場の規模は〇六年度で六四〇〇億円とされる（ゲーム機を除く）。トイザらスはそのうち約三割のシェアを握る巨人だ。メーカーから大量の商品を直接仕入れて低価格で大量販売する米国式の玩具流通を日本に持ち込んだ当初は、日本のメーカーは卸への遠慮もあってトイザらスとは距離を置く傾向にあった。しかし、「日本市場におけるシェアが拡大していくのともなうて、メーカー側の対応も変わってきた。今では日本でも直接取引が当たり前になり、PBやエクスクルーシブにも有力メーカーが積極的に協力してくれるようになった」と、日本トイザらスの平塚勝啓執行役員サプライ・チェーン本部長はいう。

一方で異業種との競争は激化している。米国ではウォルマート、日本でもGMSや家電量販店などが人気商品に的を絞って価格攻勢をかけている。そうした異業種は利益構造が違いため、採算を度外視して玩

図1 日本トイザらスの独自商品構成比



日本トイザらスの平塚勝啓執行役員サプライ・チェーン本部長



IKEA船橋の「セルフサービスエリア」。高さ10メートルもの高層積みのパレットトラックがそびえる

具を集客の目玉にすることができると。これに対してトイザらスはカテゴリー専門店の特徴を活かし独自商品で対抗しようという戦略だ。

これがロジスティクスにも大きな影響を与えている。同社がメーンの商材とする玩具製品や子供用自転車は八割以上が中国製だ。従来はそれをメーカー側で日本に持ち込んだ後でトイザらスが購入していた。これを改め、現地のコンテナバースで商品の受け渡しを行うFOB (Free On Board) へ切り替えを進めている。独自商品が増加したことで日本トイザらスが管理する輸入貨物は今年年間四〇〇〇〜五〇〇〇TEUにも達している。既に大手玩具メーカーに匹敵する物量がある。船会社との交渉もそれだけ有利になる。日本に輸入して以降もメーカー側の倉庫を経由しなければ陸上輸送費が下がる。そのコストメリットを折半することでメーカー側の承諾を取り付け、取引条件の変更を進めている。

「効果の大きい大型商品から段階的に手を付けている。既に自転車は九割がFOBに移った。次は中型以下の商品に広げていく。こちらから要請しなくてもメーカー側からFOBを求めてくるケースも増えてきた。これを手始めに今後、当社のロジスティクス管理の対象はサプライチェーンの上流にどんどん遡っていくことになる」と平塚本部長は説明する。

日本市場ではこれまで各商品カテゴリーの大手メーカーが流通の主導権を握ってきた。それだけメーカーのカテゴリーシェアは大きく、一方で小売業は小規模分散が顕著だった。しかし今や大手メーカーを超えるカテゴリーシェアを持ったチェーンストアが多く、分野に誕生している。チェーンストアの巨大化がいよいよ閾値を超えた。小売り主導のサプライチェーンが本格的に動き始めている。