

センターフィー上昇中

日本の流通業界に「一括物流」が広がっている。チェーンストアが自社専用センターを設置して、複数の調達先から仕入れた商品をひとまとめに店舗に納品するという取り組みだ。チェーンストアが物流センターを持つことは、欧米の流通業界でも常識とされている。しかし、日本の場合には、他の国では見られない特異な点がある。「センターフィー」の存在だ。

日本のチェーンストアの大部分は、自社センターの運営費を自分では負担していない。運営費はセンターフィーという名目で、調達先卸やメーカーなどのベンダーから徴収している。調達価格にはベンダーが各店舗に納品するための物流費が含まれている。それをセンター納品に切り替えることで、ベンダーの配送費負担は減る。その分はセンターフィーとして小売り側に還元して欲しいという理屈だ。

それだけ聞けば、納得できる話のようだが、実態は違う。一般にセンターフィーは、取引金額に対する割合(%)で設定される。流通マーケティング研究所の調査によると、現状では「表1」のような水準になっている。この割合は、小売りによって一方的に決められている。結果としてベンダーは、それまで納品のために負担していた物流コスト以上のセンターフィーを支払わなければならないハメに陥っている。しかも、年を追うごとにセンターフィーは値上げされる傾向にある。「昨年と比べても、今年は総じて一ポイント程度の値上げが行われているようだ」と臼井秀彰流通マーケティング研究所代表は説明する。

財団法人食品産業センターは今年三月、国内の食品メーカー二二〇社を対象に、センターフィーについてのアンケート調査を実施している(詳しくは本号

Report

本誌編集部

解説 コラボレーションの理想と現実

コラボレーション(協働)が、サプライチェーン・マネジメント(SCM)を成功させるカギだと言われる。駆け引きに終始していた取引先との従来の関係を改め、お互いに協力しなければ、サプライチェーン全体を最適化することはできないというわけだ。ところが日本では、SCMの名のもとに、小売りとメーカーの間で物流費を巡る暗闘が繰り広げられている。

八七頁参照)。その調査結果によると、食品メーカーの大多数はセンターフィーの設定根拠について十分な説明を受けておらず、その金額についても納得していないと答えている。

さらに同調査では「実際には(小売りはセンター運営を委託している)物流業者に数%しか支払っていないのに十数%を要求される」というセンターフィーのピンハネや、「センターがないのにセンターフィーを要求する。卸売業が小売業者のセンターフィー以上に上乗せして要求する」というケースすら報告されている。実際、本誌の取材にも複数の関係者が小売りによるセンターフィーのピンハネを証言している。大手チェーンといえども例外ではない。売上げの減少に苦しむ現在のチェーンストアにとって、センターフィーのピンハネは今や貴重な収益源となっている。

メーカー別縦割り流通が温床に

小売りがベンダーに要請するセンターフィーはサプライチェーンを逆流する。卸からマージンを剥ぎ取り、メーカーの収益を圧迫する。本来、SCMは取引先とのコラボレーションによって、サプライチェーン全体で利益を上げるというアプローチをとる。センターフィーはその定石に真っ向から逆らい、取引先の不信感をいたずらに増幅させている。

もつとも、こうした事態を招いたのは、ベンダー側にも責任がある。納品を一回にまとめれば店舗の荷受け負担が減ることは、以前から指摘されてきた。しかし、小売りがそれを望んでも、メーカーは特約店卸という自社専用チャネルを堅持することで、その実現を拒んできた。こうしたメーカーによる流通支配がセンターフィーを生む温床となった。

小売りが調達先を一つの卸に集約すれば、必然的

に納品も一括りになる。しかし、メーカー別の特約店制度があるため、小売りは同じカテゴリーの商品であっても各メーカーの特約店からそれぞれ仕入れなければならぬ。調達先を集約できない以上、納品をまとめるには小売りが自分で物流センターを持つしかない。それによって、確かに一括物流は実現できる。ベンダーごとに店舗に納品していた時に比べ、納品輸送のコストは下がり、店舗運営も効率化される。しかし、メーカーの既存の縦割り流通を温存したまま、小売りが専用センターを設置すれば、単純にサプライチェーン上の中継点が一カ所増えてしまう。流通の川下の最適化は進んでも、サプライチェーン全体の効率は逆に悪化する。

ポストコンサルティンググループ主催の「ECR ニッポン」プロジェクトが九七年に実施した調査によると、日本の大手メーカーと大手チェーンストアを結ぶサプライチェーンのうち、八四％は工場から店舗までの間に二カ所、もしくは三カ所の中継物流拠点を經由している。これに小売りの専用センターが加わると一ケース当たりの物流コストは著しく上昇してしまう。二カ所経由で七六七円だった一ケース当たりの物流コストが三カ所経由になると九六〇円へ。さらに四カ所経由では二四六〇円に跳ね上がる。調査時点での一ケース当たりの平均販売単価四一〇〇円に対して、実に六〇％が物流コストという計算だ。これでサプライチェーン全体の利益など出るはずがない。

小売りが専用センターを設置するのであれば、それに合わせてベンダー側の拠点を中抜きしない限り、トータルコストは増加する。理論的には工場から店舗に直送した時に、物流コストは最も安くなる。しかし、実際にはトラックが満載になるだけの商品を各店舗で在庫することは難しい。そのため工場と店舗の間に

表1 センターフィーの一般的な料率 (%)

		加工食品	菓子	雑貨	雑貨・医薬品	雑貨・DIY
GMS・SM系	DC	6~7	7~8	6~7		
	TC (ベンダー仕分け)	3~4	4~5	4~5		
	TC (ベンダー仕分け)	4~6	4~6	3~5		
CVS	DC	8~9	9~10	8~9		
ドラッグストア	DC				5~7	
	TC (ベンダー仕分け)				3~4	
	TC (ベンダー仕分け)				1.5~3	
ホームセンター	TC (ベンダー仕分け)					3~9

出典：流通マーケティング研究所

物流拠点を一カ所だけ経由するという形が現実的な最適解となる。ちなみにこの時、物流コストは四九四円になる。

欧米の大手小売りと大手メーカーの間では、中継点一カ所というフローが既に標準となっている。メーカーは工場からトラックに満載の商品を小売りチェーンもしくはフルラインの品揃えを持つ卸の物流センターに納品する。センターではその商品をいったん在庫し、各店舗に必要な商品をピッキングして一括して納品するという流れだ。

ところが日本の場合、このフローがとれない。日本の小売り専用センターの多くは在庫を持たないトランスファー・センター(TFC)として設計されている。在庫がないため、ベンダーは毎日の注文に応じてジャスト・イン・タイムで小売りのセンターに納品する必要がある。しかも、ほとんどの場合、店舗別にピッキングした上での納品が求められている。結局、ベンダーは在庫機能と仕分け機能を持つ既存の物流インフラを使用せざるを得ない。

小売りは米国から何を学んだか

日本のチェーンストアは専用センターを設置しても在庫を持つとはしない。在庫リスクも店舗別の小分け機能も依然としてベンダー任せだ。さらにはセンターの運営も物流業者に任せている。つまり、物流センターを所有してはいても、物流機能は何一つ持っていないのである。

日本のチェーンストアは、その経営ノウハウの大部分を米国から学んだと言われている。実際、日本のチェーンストアの経営者たちは創業以来、繰り返し渡米し、現地のチェーンストアを熱心に視察して回っている。しかし、店舗の形態など目に見えるところは採り

入れても、目に見えない経営システムについては素通
りしてきたようだ。

日本におけるチェーンストアの草分けの一人、セイ
コーマートの赤尾昭彦副社長は「日本のチェーンスト
アは確かに米国から学んだが、マネジメントに関して
は全く学んでこなかった。米国に行っても店舗の写真
をとって、棚の寸法を測ってばかりいた。結局、表面
だけに目を奪われて、チェーンオペレーションの一番
根っこの部分を見てこなかった」と指摘する。

結果として日本のチェーンストアは、店舗の生産性
を評価する会計手法、在庫管理システム、そしてロジ
スティクスオペレーションといった本部機能の基本
を欠いたまま、やみくもに店舗数と売り上げの拡大に
専念してきた。メーカーや卸などのベンダーもそれを
良しとした。右肩上がりに消費が拡大していく環境で
は、そのほうが皆、都合が良かった。

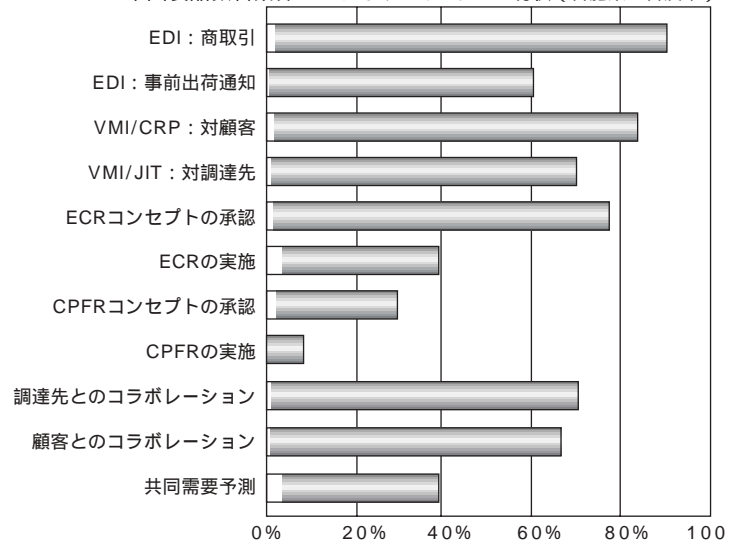
そのツケが今、回ってきている。消費の拡大はもは
や望めない。グローバルに展開する流通外資の本格的
な参入も始まった。足元ではユニクロや一〇〇円ショ
ップなど、新業態も台頭している。効率的なチェン
オペレーションの裏付けを欠いた店舗数の拡大は、今
や自らの首を絞めるだけの悪手となった。

GMSやスーパーなど、既存のチェーンストアは自
らのビジネスモデルを改めて検討せざるを得ない。同
様にメーカーや卸も、これまでの流通政策に抜本的に
メスを入れる必要に迫られている。その突破口となる
のがSCMであり、取引先とのコラボレーションだ。
センターフィー問題などで、駆け引きを繰り返してい
る時間はない。

日本型コラボレーション

米国では現在「CPFR (Collaborative Planning,

米国食品飲料業界のコラボレーションの現状 (各施策の普及率)



出典: ARCジャパン

Forecasting and Replenishment: 需要予測と在庫補
充のための共同事業」と呼ばれる、SCMの取り組
みが大手メーカーと大手チェーンの間で盛んに進めら
れている。メーカーと小売りが一緒に需要を予測し、
販売計画を立て、同じ目標を目指して日々のオペレ
ーションを実行するという究極のコラボレーションだ。
このCPFRを実施したことで大幅に販売額を伸
ばしたとするモデルケースも既にいくつか報告されて
いる。しかし、実際には成果を上げられずにいる取り
組みが少なくないようだ。情報技術上の問題に加え、
効果を出すのに十分な物量を確保できないことが足か
せになっているという。実は同じことが、CPFR以
前のSCMの取り組みでも繰り返し指摘されてきた。
メーカーにとってコラボレーションの直接的なメリ
ットは、店舗の販売動向を入手することで、それを生
産計画やロジスティクス計画に反映させて、ムダを排
除できるところにある。ただし、それには計画に反映
させて意味を持つだけの量の確保が前提になる。それ
なしには効率化どころかコラボレーションの取り組み
分を既存の取引と別扱いしなければならぬため、か
えてメーカーの手間は増えてしまう。

日本と比較して米国市場ではメーカー側、小売り
側の双方で格段に寡占化が進んでいる。その米国で超
大手同士がコラボレーションを行っても、量の確保が
課題になっている。同じことを日本で実施すれば、さ
らに困難な状況に陥るのは必至だ。日本市場でコラポ
レーションを成功させるには、欧米の取り組みをその
まま真似るのではなく、市場環境に即した日本型のコ
ラボレーションをデザインする必要がある。

既にセブンイレブン・ジャパンは、扱うアイテム
数を三〇〇〇足らずに絞り、アイテム単位で垂直統
合を進めることで、日本の市場環境に適応した洗練さ

れたビジネスモデルを作り上げた。物流面でもセブンは主導権を握ってメーカーから店舗に至るロジスティクスを完全にコントロールしている。

滋賀県を地盤とする中堅スーパーの平和堂では「需要予測は当たらない」ことを前提に、欧米では見られない多頻度小口納品を実施することで、日本型の「CRP (Continuous Replenishment Program: 連続自動補充方式)」を成功させている。その心臓部となる物流センターは在庫を持つDC (Distribution Center) 型として設計し、在庫の所有を卸にすることでベンダー側の協力を取り付けた。

この二つのモデルによって、日本市場におけるコンビニとスーパーのロジスティクスは、ひとまず完成した。実際、セブンは「物流については既に一段落ついた」(同社)という認識であり、平和堂の島田恭一物流事業部兼営業企画部長も「第一ステージは完了した。今後の改革については、物流の視点だけでは見つけにくい」という段階まで来ていることを説明する。

業種別から小売り業態別へ

ただし、GMSや百貨店などの大型店についてはまだ明確なソリューションが見えていない。数十万アイテムを扱う大型店が、コンビニの垂直統合を採り入れようとしても無理がある。親子関係にあるイトーヨーカ堂とセブンの現状を比較しても、それは明らかだ。だからといって、米国型のメーカー直接取引を導入して効果を出せるほどの規模も管理機能もない。

結局、ベンダーの力を借りない限り、日本の大型店のオペレーションは効率化できそうにない。しかし、頼みのベンダーはセンターフィー問題を始めとして、SCMでは終始、小売りに押し切られる形での劣勢が続いている。卸は、中抜きに怯え、メーカーは莫大

な資金を投じて維持してきた既存のサプライチェーンの扱いを決めあぐねている。

九九年九月、三井物産の主導で、マイカル、日雜卸最大のパルタック、そしてP&Gの四社によるCPFRの実証実験が、通産省の支援事業として実施された。「アクションSCM」と名付けられたこのプロジェクトでは、メーカー・卸・小売りの三層がデータを共有化してサプライチェーンの全体最適化を目指した。その結果、マイカルでは日用雑貨品の販売額を一・八%伸ばし、在庫を二四%削減することに成功した。同時にP&Gでは四%売り上げを伸ばし、欠品率が五%から一%に下がったという。

この実験結果を受けて、三井物産では他のメーカーや流通業者の参加も促す予定だった。ところがその後、アクションSCMの取り組みが拡大したという話は聞こえてこない。マイカルが深刻な経営不振に陥ったことで三井物産側の意欲が薄れたのに加え、パルタックが実証実験を通じてCPFRは卸中抜きに繋がると懐疑的なスタンスをとるようになったことが原因と言われる。

しかし、今後よほど急激に寡占化が進まない限り、日本でメーカーとGMSとの直接取引が欧米並みに広がるとは考えにくい。このままGMS専用センターの乱立が続けば、マクロ的に見たときの在庫拠点は分散し、全体の効率は悪化する。フルラインを在庫し、小分け機能を持つ、複数のGMSが共同利用できる汎用型物流センターが日本には必要だ。

既に特約店制度に象徴されるメーカー別縦割りのサプライチェーンは役割を終えた。それに代わり、小売りの業態に対応した新たな中間流通機能が求められている。しかし、その担い手はいまだ明らかにはなっていない。