

## 八五〇億円の拠点投資

九八年五月、ジャスコは世界の有力物流業者一二六社に手紙を出した。イオングループの新たな物流構想に対して、パートナー企業として参加する意志があるかどうかの打診だった。国内の主だった有力物流業者に對しても、ライバルのイトーヨーカ堂と関係の深い日本通運以外すべて声をかけた。

ジャスコは中期経営課題として、グローバルなチェーンストア間の競争を勝ち抜き、世界大手一〇社「グローバル10」入りを果たすことを目標に掲げている。そのためにまず、ロジスティクス機能を整備する。具体的には全国に一二〇カ所以上あるグループの物流拠点を、三年後に一九カ所三九施設に集約する。これによって年間一四〇億円の物流コストの削減を見込む。

新体制では、ジャスコが自ら管理する物流の領域を大幅に広げる。従来はセンター出荷から店舗納品までだった管理範囲を、センター入荷から店舗納品までに拡大する。そのためには従来の卸が変わって、中間流通機能を担うことのできるパートナーが不可欠だった。また物流拠点のほとんどを新設することになるため、投資総額は八九〇億円に及ぶ。その九割以上をパートナーとなる物流業者に自らのリスクで負担してもらう必要があった。

物流業者への呼びかけに対して、六六社からコンベ参加の返事が届いた。そこで次の段階では、より詳細な情報を開示し、各社に提案を求めた。その後、ジャスコの質問に対して物流業者が回答するという交渉を重ね、担当者との面談を繰り返しながら候補企業を絞り込んでいった。

今回の物流プロジェクトを先導してきたジャスコの

### Report

本誌編集部

# 徹底検証 ジャスコの物流改革

ジャスコが大手消費財メーカーを相手に本格的な直接取引を開始しようとしている。在庫型の物流センターを全国に配置し、工場から直接商品を補充。センターでピッキング・仕分けを行い、一括して店舗に納品する。これに合わせて、商品価格と物流費も分離する。欧米型のビジネスモデルは果たして日本にも根付くのか。



「直接取引を70%まで持っていきたい」とジャスコの岡田元也社長

高橋富士夫物流統括部長は「信用調査はもちろんのこと、サードパーティ・ロジスティクス(3PL)事業者としての能力を見極めるため、候補先企業と付き合いのある荷主のところにヒヤリングに行くといった作業を重ねた」と説明する。

コンベ開始から一年を経た九九年半ばには、パートナー候補は六社に絞り込まれた。日立物流、センコー、日本トランスシテイ、福山通運、ニチレイ、日本水産だ。従来からジャスコと付き合いのある物流業者ばかりだった。物流プロジェクトチームは、この六社による分業という選択に傾いていた。

ところが、それから一年半ほどの間、パートナー選びは足踏みを続けることになる。六社による分業という構想に、岡田元也社長がなかなか首を縦に振らなかったためだ。複数事業者の利用によってリスク分散をしようとするプロジェクトチームの方針とは逆に、岡田社長はパートナーを一社に絞ることによるスケールメリットを重視していた。

プロジェクト・メンバーは、あらためて六社の担当者との折衝に臨んだ。しかし「さんざん説得したが、ドライと低温の両方のセンター業務を手掛けた経験がないなどの理由で、一手に引き受けてくれそうなパートナーはいなかった」(高橋部長)。八〇〇億円を超す投資額の大きさも、物流業者が尻込みする一因になったようだ。

二〇〇一年一月、こうした状況を受けて、ようやく岡田社長も六社による分業体制を正式に承認した。その後、プロジェクトは一気に動き出した。すでに全体構想に先行するかたちで走り出していた関東と仙台のコンベでは、仙台の常温施設をセンコーが、低温施設をニチレイが落札。また、関東の常温施設については福山通運が担うことに決まった。

さらに今年二月には、残り全国一七カ所の拠点についてのパートナーを決めるコンペを開催。その結果今回のセンターのなかで最大規模となる大阪センターを含む計七カ所を日立物流が落札した。他にセンターと福通がそれぞれ計三カ所を確保し、日本トランスシティは中部を引き受けることになった。

こうしてパートナー六社の役割分担が決まったときには、九七年にジャスコ社内で物流プロジェクトが発足してから、すでに四年余りが経過していた。

### 派手な記者会見の陰で

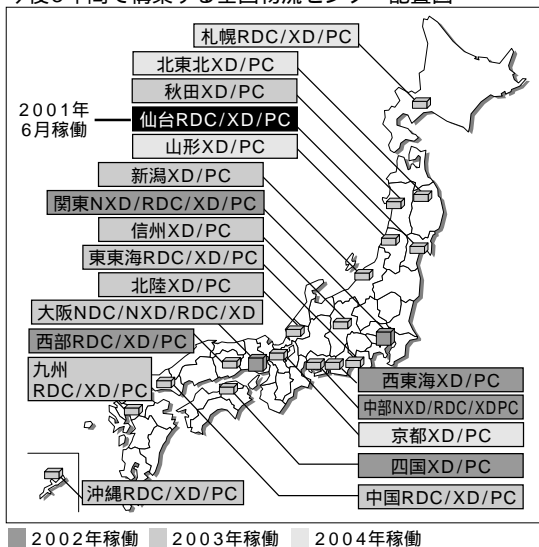
今年五月二八日、仙台駅前のホテルでジャスコは新聞、テレビなどのマスコミ各社を招いて大がかりな記者会見を開いた。新たな物流構想の第一号センターとして六月四日に稼働する「イオングループ仙台RDC（リージョナル・ディストリビューション・センター）」の披露会見だった。

会見開始の午後一時三〇分になると、数十人の記者とテレビカメラが見つめるなか、岡田社長ほかパートナー企業の首脳陣が会場に入ってきた。まず正面席にジャスコの岡田社長、古谷寛専務、松井博史常務の三人が着席。その両翼を固めるようにパートナー企業のトップが席に着いた。

向かって左側には、日本水産の垣添直也社長、日本トランスシティの鍋田雅久社長、福山通運の小丸成洋社長、日立物流の福士英二社長の四人。中心に位置するジャスコ首脳陣をはさんで、右側にはセンターの小池洋社長、ニチレイの手島忠社長の二人。そして今回の物流システムの利用者であるメーカーを代表してカルビーの新谷俊平専務が座った。

会場の後方には、今回の取り組みを五年前から支援してきた米コンサルティング会社、カート・サーモ

今後3年間で構築する全国物流センター配置図



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・センターの略)</b> 季節商品並びに商品回転率の遅い商品等全社的に在庫を集中した方が効率的な商品の保管と全国のクロスドック・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・センターの略)</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・センターの略)</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・センターの略)</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 (プロセス・センターの略)</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

ン・アソシエイツ(KSA)のジェリー・ブラック日本代表の顔もあった。壇上にいる各パートナーにとっても、皆が一同に顔を合わせるの、この日が初めてだった。

冒頭、岡田社長がジャスコの新たな物流構想について挨拶した。「ジャスコの将来を考えると、今回の総合物流システムと、その結果としての直取引というのは必然です。(中略)今後、中期的には直取引の比率を五〇%以上、まあ私としては七〇%ぐらいまで持つていけるのではと考えています」と述べ、既に加工食品一九社、日雑六社の取引額上位計二五社に直接取引を打診していることを明らかにした(二三ページ囲み参照)。

続いて、パートナー企業各社のトップにマイクが渡された。各社の社長は、ジャスコとの付き合いの経緯や、今回の物流構想に対する所感をそれぞれ五分ほど披露した。それからマスコミ関係者との質疑応答へと移ったが、出席した記者の多くがもっとも興味を示した話題は、岡田社長の言及した直接取引の進捗状況についてだった。

**記者**「直取引に反対しているという味の素やハウス食品との関係は今後どうなるのでしょうか」

**岡田**「どうもありませんよ。別に当社の店頭からハ

ウスさんの商品が消えるわけではありません」

**記者**「卸を使うということですか」

**岡田**「それが先方のお考えだと思います」

**記者**「ジャスコさんとしては卸経由の納品を容認す

るといことですか」

**岡田**「容認するも何も、それはしょうがないですからね。これからもっと話をしていかなければなりません、現在のところこの二社については

基本的な考え方がまったく違つていふことです」  
記者「引き続き説得はするわけですか」

岡田「そうですね。ただ、やはり企業の基本的な考え方が違つていふことはありますから、そこは折り合いを付けなければならぬと思います。ただ私は、この取り組みから得られるベネフィットを見れば、必ず変わってくるだろうと考えています」

別の記者の「どの施設をどの物流パートナーが担当するのか」という質問に対して、岡田社長は「物流センターについては後ほど詳しく説明します」と返答した。しかし、その後の説明でも、パートナー企業の具体的な担当施設や投資額など、個別の案件に関する情報開示はなかった。

そこで本誌は、日を改めて各パートナー企業に個別に取材を申し込んだ。しかし、その大半は「まだ発表段階で、正式な契約を交わしていないため答えられない」の一点張り。契約の細部の詰めはこれからで、パートナー企業がまだ契約書に判を押してはいないことが分かった。

ジャスコからパートナー企業への手数料の支払いは互いにリスクとメリットを分け合う狙いで、一部を固定費として扱い、それ以外は商品の通過金額に一定のマージン率をかける形で支払われる。その料率などは物流業者の投資額によっても変わるため、一律ではない。ジャスコが「一〇年以上」と公表している契約期間についても、物流業者にとっては「一年と一五年では大違い」(物流業者)だ。他にもセンターでの実際の在庫量など、未確定な部分が多い。

コンペに勝ち残つたとはいえ、物流パートナーたちに安心感はない。記者会見には出席したものの、実際

#### 「画期的な構想に全社を挙げて取り組む」



ニチレイ  
手島忠 社長  
肩書きは取材時点(5/28現在)

6月27日から稼働する、仙台での低温倉庫のクロスドッキングとプロセスセンターの2つを担当します。今回のジャスコさんの物流構想は、我が国の大手流通業としては初めての取り組みです。実現しようとしている物流品質の高さと、コスト競争力の二点において、非常に画期的なものと考えています。かなり以前からしっかりと構想を作られてきたわけですが、私どももそこに参加させていただき、全社を挙げて、最大かつ最高の成果を挙げられるよう努めてきました。イオングループの物流が品質・コストの両面において、世界一流の競争力を持つものになるよう微力を尽くしてまいりたいと思います。(談)

#### 「チェーンストア向け業務を拡大する」



センコー  
小池洋 社長

この度、ジャスコ様の東北全域をテリトリーとする「仙台物流センター」を担当することになりました。このセンターでは、商品の受け入れから検品、店舗別の仕分け、各店舗への配送まで、東北地区の物流業務全般をお引き受けします。弊社がチェーンストア物流事業に参入したのは、15年ほど前にホームセンターのケーヨーさんとの取り組みを関東地区でスタートしたのがきっかけです。この分野の業績は毎年二桁台で伸びています。今後も従来の物流機能以外に、クロスドックDC機能、受発注業務、在庫補充、売り場提案等のマーチャンダイジング機能などを付加して業務領域を拡げていくつもりです。(談)

の契約までにはいくつもの課題が残されている。いったん動き出してしまえば、ジャスコとは互いに引くことのできない関係になる。巨額の投資を伴う案件だけに、慎重にならざるを得ないようだ。

#### 欧米型モデルを導入

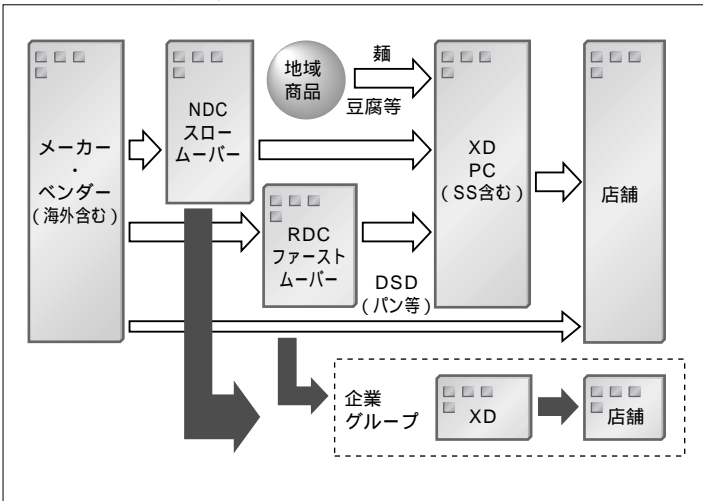
イトーヨーカ堂のように明確なドミナント戦略をとつてこなかったジャスコは、「いわば日本全体をドミナントとみなし、物流部門にとってはありがたいくない出店の仕方が続けてきた」(高橋部長)。その結果としてできあがった現在のネットワークは、全体最適とは程遠い状態にある。

一例を挙げると、岡山県内には「ジャスコ(GMS)が三店、「メガマート(ホームセンター)」が四店、それにスーパースーパーマーケット(SSM)と呼ばれる大型食品スーパーの「マックスバリュ」が四店ある。この合計十一店舗のために物流センターを同じエリアに三カ所構えている。業態ごとに出店計画と物流を管理してきたため、拠点が分散してしまつた。こうした現状をいったん白紙に戻して、全く新しいネットワークを作り上げようとしたのが今回の物流プロジェクトだった。これと並行して、社内にはITプロジェクトも組織された。店頭と物流センターをつなぐ情報システムの抜本的な見直しが始まった。「当時の言い方ではECR(効率的な消費者対応)、今風に言えばまさにSCMの取り組みだった」と高橋部長は振り返る。

今回のジャスコの物流改革は、二段階に分けて考えると理解しやすい。まず最初に理想的な物流ネットワークを整備する。具体的にはメーカーと小売りの間に一カ所しか中継点のないサプライチェーンを一気に構築してしまつ。そして、売れ筋商品はメーカーから直



ジャスコの新・物流構想のプロダクト・フロー



接調達する。回転の低い商品は専用センター（大阪NDC）を全国に一カ所だけ設けて、そこから全店舗に納品する。もしくは卸を利用するという形をとる。さらに次のステップでは、物流機能を商流から分離する。新たな物流システムの稼働によって自ら中間流通をコントロールできる強味を活かし、現在は一体化している商品原価と物流コストを分離するようメーカーに迫る。そして現在の「店着原価制度」を見直し、「メーカー（工場）渡し原価制度」へ移行。これにより物流と商流のそれぞれに競争原理が働く仕組みを導入する。

物流コストの透明化を調達先に求めると同時に、ジャスコ自らも会計制度を見直す。新たな勘定科目として「物流費」を設定して、販売管理費のなかに埋もれ

「とにかく低コストの仕組みを作る」



福山通運 小丸成洋 社長

ジャスコ様とは東京の深川の物流センターで、もうずいぶん長い間、お取引させていただいています。10数年前から深川のセンターでジャスコ様との

お取引を始めて以来、全国でも数カ所で開催してまいりました。私どもの会社は従業員が27,000人近くあり、車両は16,000台で全国に300近いターミナルを持っています。とにかくロープライスで、そして今の時代の変化にどう対応していけるかということ、ジャスコ様とともに考えていきたい。そして、今回の物流システムが早く完成できるように一生懸命がんばっていききたい。そう思っています。（談）

「流通分野の3PLの集大成」



日立物流 福士英二 社長

ジャスコさんには千葉県で以前の扇屋ジャスコさんの共同配送、北関東地域ではミニストップさんの共同配送をお任せいただいています。今回のイオングループさんとの

取り組みは、我々にとっても流通分野のソリューション・ビジネスの集大成と考えてます。プロバイダーの1社としてのみならず、本日も出席のパートナー各社と連携・協力してこのプロジェクトを成功させたい。積極的な物流の合理化提案、サービスレベルの向上に務めていきたいと考えています。当社は約240人いるロジスティクス・ソリューション部隊をさらに増強し、ジャスコさんの案件に対応する組織も作っていく考えです。（談）

ていた物流費を表に出す。ただし、「新たに稼働するセンターから順次導入していき、三年間は既存の会計システムと並行して走らせる」（高橋部長）こととなるため、実現は早くとも三年後になる。

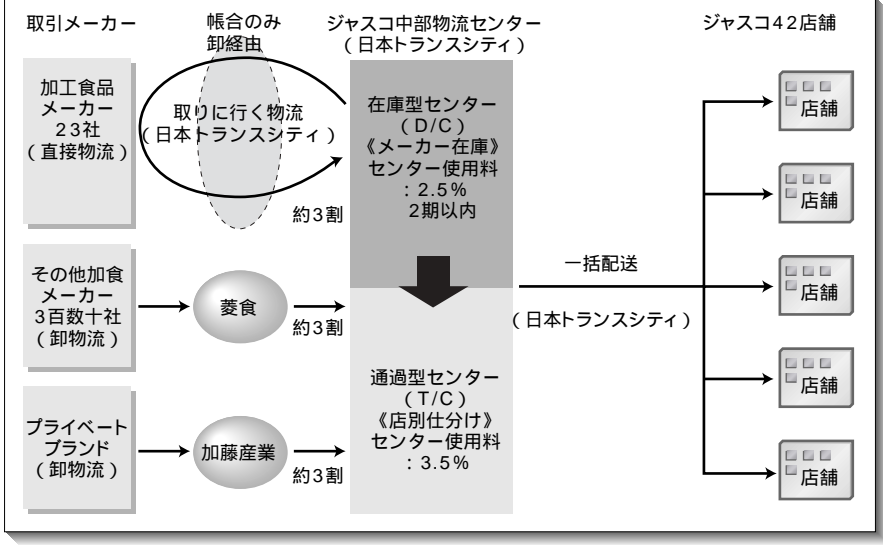
一連の計画は、日本のGMSとしては前例のない取り組みだけに周囲に大きな波紋を呼んだ。「ジャスコの取り組みは卸ビジネスの一つの方向性を示唆してくれるはず」と期待を寄せる大手卸の担当者がいる一方で、商品の回転率によって調達チャネルを使い分けるといった施策に対して、直接取引への移行であり、本格的な「卸中抜き」だと警戒する声も多い。

しかし、ジャスコの高橋部長は「すでに卸さん自身も、メーカーから直送した方が有利なものは別ルートで扱っている。それなら我々が直接仕入れた方が安い商品について、メーカーから買うようにしてもいいはずだ。今後はこうした商品の扱いを増やしていくため、当社の全体の仕入れ額に占める卸経由の割合は確かに減るだろう。しかし、卸から仕入れる商品の絶対額は横這い程度にとどまるはず。中抜きという話ばかりが強調されるが、それが狙いではない」と反論する。経営目標である「グローバル10」入りは、企業規模の飛躍的な拡大を意味している。メーカー直接取引の比率が増えたとしても、協力卸に一方的に負担を押しつけるつもりはないというわけだ。

反発するメーカーと卸

実は今回の物流構想には、すでに五年以上前から実施している先行事例がある。九六年に加工食品メーカー二三社を集めて四日市でスタートさせたプロジェクトだ。このときジャスコは、商品の回転率ごとに調達チャネルを使い分けるといった手法を、はじめて本格的に試みている。

ジャスコの新・物流構想のモデルケース(四日市にて 96年~)



この取り組みで回転率の高い商品については、まったく卸の手を借りずに、実質的に「直接取引」できる仕組みを構築した。物流センターを在庫型として、在庫のコントロールを各メーカーが行うVMI (Vendor Managed Inventory:ベンダーによる取引先在庫管理)を採用。商品調達についても、物流パートナーである日本トランスシティがメーカーを集荷に回る体制を組んだ。

もっとも、この四日市のケースは厳密にはメーカーとの直接取引ではない。このとき参加したメーカー各

「日本の商売は変わっていく」



日本水産 垣添直也 社長

(さきほど仙台のセンターを見学して)これから日本の商売は変わっていくと感じました。量販店さんなどの魚売場というのは大変、難しい仕事になってきている。魚は世界中の産地から集まってきます。しかし、魚の販売にグローバル・スタンダードはありません。地域だと季節によってその独自性を創造できる大変、意味のあるカテゴリーです。これを構築することが、間違いなく小売業としての繁栄のカギであるかと思っています。この独自性と、グローバル・スタンダードとして通用する今回の物流構想の組み合わせが、私は日本における勝利の方程式になるのではないかと考えています。(談)

「通過貨物量2000億円をまかなう」



日本トランスシティ 鍋田雅久 社長

ジャスコさんとは20年位前から私どもの大阪の関係会社を通じて、お取引引きささせて頂いてきました。最近では、私どもが大阪に新設した北方物流センターで衣料品関係を、また四日市では食品とドライの方で長い間やらせていただいています。今度、我々が与えられた中部RDCでは愛知・静岡・三重・岐阜の全域をカバーし、通過貨物の量は2000億円以上を予定しています。これにともなう土地の取得や、ジャスコさん専用の物流センターの建設などをめぐってジャスコと具体的な詰めを行っています。2002年の8月頃には全部できあがって、実際に運営をできるようにする予定です。(談)

社は、「四日市エリアだけを特別扱いはできない」と主張して、卸経由の商品供給という「原則論」を譲らなかつた。そのためジャスコは、帳簿上は卸を経由させて、実際に1%強のマージンを卸に支払うことでベンダー側を納得させた。

今回のジャスコの物流構想で、直接取引の打診を受けた加工食品・日用雑貨品メーカーは、実はこの四日市での取り組みに参加したメーカーが大半だ。そのためメーカー側にとっても寝耳に水という話ではなかつた。それでも「なぜ直接取引の実現をそんなに急ぐのか」という疑問の声はメーカーから漏れ聞こえてくる。

実際、日雑メーカーの六社はジャスコとの取引に基本合意したとされるものの、加工メーカーについては最大手の味の素が離脱。ハウス食品も不参加を表明している。残る一七社も取材時点で参加態度を鮮明にしているのはカルビーだけで、離脱するメーカーが他に現れないという保証はない。

物流センターの披露記者会見の席上でジャスコの岡田社長に「当社とは考え方の合わないメーカー」と名指しされた味の素は、「最近では卸も高度化を図っており、十分に機能している。コストも安く、当社としては今は卸を使うのが最適と判断している」(味の素広報部)と歩み寄る姿勢は見えない。

メーカーにとって最大の懸念は在庫負担の問題だ。欧米では小売りの物流センターに入った時点で、商品の所有権が小売りに移る。米国のウォルマートとP&Gの取り組みにしても、センターの在庫補充を管理するのはP&Gだが、在庫の所有権は納品した時点でウォルマートに移している。

しかし今回、ジャスコは、メーカーに所有権を持たせたまま自社センターに在庫を置かせようとしている。

## 「物流パートナーの存在が一番大きい」

ジャスコ 岡田元也 社長

いよいよ「イオン総合物流システム」の第一号センターが、ここ仙台でオープンします。最初の構想が固まってから既に五年経ちましたが、米国のカート・サーモン・アソシエイツ（KSA）とジャスコの間で議論を交わしながら、ビジョンを作り上げて、ようやく今日に至りました。

ジャスコの将来を考えると、今回の総合物流システムとその結果としての直取引というのは必然です。新たな物流システムには、最新のソフトウェアや設備など多くの特徴がありますが、なんとと言っても最大の特色はサービスピロバイダーと称する物流パートナーの存在です。彼らの協力を得られたのが一番大きい。

これから全国に一九拠点三九施設のセンターを構築し、専門店を除くイオングループのほぼ全ての業態をカバーしていきます。しかし、私もがセンターを作ったり運営するわけではありません。ジャスコは研究を重ねてきた結果として、仕様書、センターの機能デザイン、キャパシティなどの情報を提供し、それをパートナーに作っていただく。そして専門家として運営もしていただき



2001年5月28日 仙台での記者会見にて

効率を追求していただく。それがメーカーさんにとつても、我々にとつても、双方にメリットをもたらすこととなります。こういったことを第三者のサービスピロバイダーにお願いして、明らかに機能分担をし

ていくことが、商習慣に至るまで色々なメリットをもたらすと確信しています。それこそがイオン総合物流のもっとも根本的な考え方でもある。サービスピロバイダー六社の方々が早い段階から私どもの構想に賛同していただいたことが、今回ここにたどり着くことのできた最大の理由だろうと思います。

さらに二番目として、いわゆる直取引に賛同していただく取引先様、メーカー様の存在があります。これは大変、大きな変革を日本の商習慣に引き起こすわけですが、大局的に見ればそれは必然の方向だろうと思います。取引先様、メーカー様にとっては大きな問題であるにもかかわらず賛同をいただきました。これまで私どものお取引引き様、加工食品で一九社、日雑関係で六社をお誘いして話をしてきました。それぞれカテゴリーごとに取引先上位の方々にお願しているわけですが、日雑関係については仙台のセンター稼働とともに六社ともスタートすることになります。

加工食品関係につきましては、仙台センターのスタート時にすべて合意していただいているところと、また基本的に合意していただいているものの開始の間やタイミングに問題があるという企業があります。ただ一九社のうち二社、味の素さんとハウス食品さんは考え方がまったく違うということです。いろんな部分で意見が違いますが、私はいろんな考え方があって構わないと考えています。これから時間をかけて話し合っていくつもりです。

今後、中期的にはこの直取引を五〇%以上、まあ私としては七〇%ぐらいまではもっていきけるのではないかと考えています。

新しいセンターの導入で、ジャスコの現在の非効率な物流ネットワークが集約されます。私どもは、これで現実にスタートしました。これから日本の小売業に押し寄せる変化を先取りしたわけですが、これによってお客様にもたらされるメリットというのは非常に大きなものがあると思っています。 (談)

「ジャスコの取り組みは、在庫リスクをすべてメーカーにかぶせる。自分は在庫を持たず、全国のDCにメーカー在庫を持たせて、これを隣接するTCから出荷することで欠品が出ない仕組みを作ろうとしている」と加工食品メーカー幹部は指摘する。

卸からの反発も簡単には収まりそうにない。回転率の低い商品の取引だけを迫られる卸が、すべての商品を一手に担うことを前提に設定した従来のマージン率のまま、商品の供給を請け負うとは考えにくい。実際、ジャスコと卸の間でのマージン率の折衝は、まだ詰まっっていない模様だ。

こうした綱引きが長引くほど、拠点投資を負担する物流パートナーのリスクは増える。在庫政策の方針が固まらなければ、センターの運営コストを試算できないまま、手数料率などの契約を詰めていかななくてはならなくなる。とりわけジャスコが今回、回転率の低い商品在庫を全国一カ所に集約する大阪の拠点については、在庫管理のやり方次第でパートナー企業役割が大きく変わりがねない。

今回の改革でジャスコがチェーンストアとしてロジスティクス機能の充実に本腰を入れ始めたことは評価できる。商品価格と物流費の分離も、日本の中間流通の閉鎖性や不透明な商慣行を打破するうえで大きな意味を持つはずだ。しかし、リスクとオペレーションの全てをベンダーや物流業者に依存すれば、いずれはそのツケがジャスコ自身に戻ってくる。

実は、発表された物流パートナー六社の他に、ジャスコの物流子会社であるフードサプライジャスコも全国七カ所でプロセスセンターの業務を担うことが決まっている。同社は今後、どれだけの役回りを演じるのか。またジャスコ本体は、どのような機能を担うのか。行方が注目される。