

スクロール 売上高一〇〇億円を目指す

スクロール（旧ムトウ）の子会社、スクロール360（サンロクマル）は二〇〇九年九月、通販企業の物流代行専用センター「スクロールロジステイクセンター磐田（SLC磐田）」を静岡県磐田市に稼働させた。敷地面積四〇二四坪、延べ床面積八二〇六坪という大型センターだ。

スクロールは〇八年、本体のソリューション営業部、情報システム子会社のミック（現スクロール360）、そして物流子会社に分散していた機能をスクロール360に集約。通販ソリューションをワンストップで提供する体制を整え、経営の柱の一つに位置付けた。

これまでのサービス実績は、物流・受注・決済の代行を行うフルフィルメント支援で二五〇社、情報システム支援で三〇〇社、販売促進支援で二〇〇社に及ぶ。このうち、物流代行サービスの顧客は楽天市場などのECモールへの出店者や大手メーカーのEC事業部など約一〇〇社。

一日当たりの出荷件数が一〇件前後の小規模通販から一万件の大手まで、さまざまな規模の通販企業の物流業務を手掛けている。物流代行全体での出荷件数は一日当たり約二万件、年間の流通総額は推定五五〇億円に達している。

スクロール本体の出荷件数は、一日当たり一万七〇〇〇件。スクロールと顧客企業の利用分を合わせて宅配便や梱包資材を発注し、スケールメリットを利かせている。

物流代行サービスの現場業務はSLC磐田のほか、静岡県浜松市の「スクロールロジステイクセンター浜松西（SLC浜松西）」内の四〇〇〇坪、協力会

第4部

ケーススタディ：物流事業化

ネット通販のフルフィルメント代行業は、伸び盛りの成長市場だ。物流専門者のみならず、自社インフラの有効活用を狙うカタログ通販やIT企業が参入し、異業種間で荷主を奪い合う混戦模様となっている。価格競争も激化してきた。

社の物流センターなどで行っており、利用スペースは合計一万五〇〇〇坪に達する。

取扱品目はアパレルから化粧品、健康食品、食品、日用雑貨などさまざま。各センターでは顧客一社ごとくに専用エリアを設け、各社の要望に合わせて異なった手順できめ細やかなサービスを提供している。

作業は複雑だが、マテハンほとんど入れていない。人間の能力を最大限に活かした運用を行っている。顧客企業ごとに手順書を作成して伝票の印字からピッキング、梱包まですべて違う作業者が対応し、各工程でチェックをかける。特別な指示事項はわかりやすく現場に掲示するなど、情報システムと現場のアイデア、改善活動で作業ミスを防ぐ仕組み作りを徹底している。

ピッキングでも手間かけている。ある健康食品通販の現場では、作業の始めに一日分のトータルピッキングを行い、次に複数の注文分のバッチピッキングをした後、注文ごとに仕分けて梱包。一日の出荷作業の終了時には、現場に何も残っていないことを確認している。

出荷作業では商品に販促物も同梱する。ギフト包装も手掛けている。ギフト包装の繁忙期に当たる十二月と二月以外の閑散期に作業員に対してトレーニングを行っている。

包装の簡素化も顧客企業に提案している。ある雑貨の通販では、ショップのイメージに合わせてプリントした詰め紙を使用していた。しかし、それでは購入者がゴミとして捨てる時にかさばってしまう。資材の使用量も多くなる。そこで、特別なデザインを施したエアバッグを提案して、評価を得た。

スクロール360の鈴木康晴営業部営業課長は「小売業は消費者との間でトラブルを起こすことは絶

対にできない。そうした小売業の意識を理解していなければ、当社のようなサービスを提供することは難しい」と胸を張る。

あらゆる業態の通販物流の経験を積んできた。一九九九年に他社に先駆けて同事業に参入し、楽天市場の第一世代といえるショッピングの業務を受託して成功させた。それらのショッピングからの口コミもあり、事業を拡大する過程で様々な顧客と向き合ってきた。

そうして蓄積した知識に物流専門者のノウハウを融合している。スクロールは〇六年、物流子会社を本体に吸収合併し、〇七年には自社の物流現場と物流代行の現場作業を物流会社にアウトソーシングした。その後、物流代行専用のSLC磐田でも協力会社を活用し、協力会社をパートナーとして位置付けてコスト効率の最大化を図っている。

夏目義治ECフルフィルメントユニットユニット長は「何もかも自前で揃えるよりも、パートナー企業と上手く協力した方が発展性がある。各物流会社はそれぞれ異なるノウハウを持っている。今後は物流代行の拡大に合わせて関東や関西で新しいパートナーも検討していきたい」と話す。

現在、スクロールのソリューション事業の売上高は約六〇億円。これを中長期的には一〇〇億円に引き上げることを目標としている。そのため物流代行のサービスメニューを拡充している。

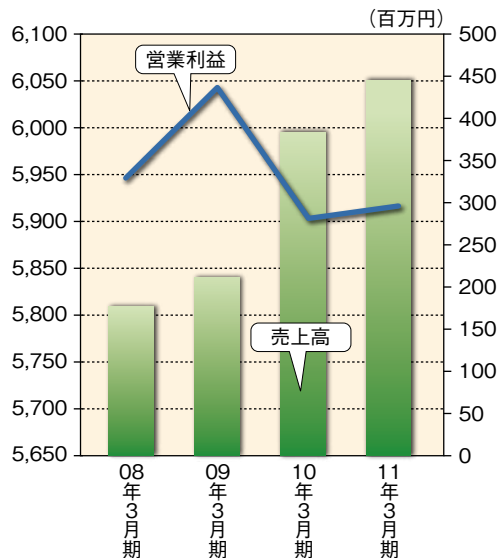
SLC浜松西では昨年、化粧品製造業（包装・表示・保管）、今年三月には医薬部外品製造業（同）の許可を取得した。これによってセンター内で医薬部外品も含めた化粧品セット商品の組み合わせ作業やシユリンク作業（透明フィルムによる密封作業）が可能になった。

SLC磐田では高度管理医療機器販売業の許可を

SLC浜松西内にある物流代行の現場 物流代行専用のSLC磐田



スクロールのソリューション事業の業績の推移



夏目義治ECフルフィルメントユニットユニット長



スクロールの鈴木康晴 営業部営業課課長



スクロールの杉本泰宣社長

取得し、コンタクトレンズなど医療機器の取り扱いは開始した。商品の撮影、採寸、サイトへのページアップを行うスタジオも開設している。さらに、衣料品のサイズ直しまで行っている。商品を置くセンター内ですべての付帯作業を完結させる体制を整え、リードタイムの短縮とコスト削減を提案していく。

スクロール360の杉本泰宣社長は「EC通販に参入する企業は多く、物流業務のアウトソーシングも数年前に比べて増えている。SLC磐田は今後一二年で満床になるだろう。今後もグループで連携してソリューション事業に投資し、機能を強化していきたい」という。

千趣会 拠点再編で空けた倉庫を外販

千趣会の通販事業は、こけし人形の頒布会事業から数えて五〇年以上の歴史を誇る。業界の盟主として長年君臨してきた。現在の事業規模は宅配便の年間出荷個数がおよそ二〇〇〇万個。年間購入者数は約三六六万人。インターネット会員数は七三〇六万人に上る。そのノウハウ、物流インフラ、膨大な顧客データベースを、通販支援事業に活用している。

同社の磯浩一郎事業開発本部法人事業部部長は「通販物流の現場ノウハウを活用し、各顧客企業の業務要件に応じてきめ細かいサービスを行っている。これまで通販事業を行ってきた経験から、これはまずいというところが我々には肌でわかる。少しでも気付いたことがあれば積極的に改善を提案するようにしている」とアピールする。

物流代行事業の営業に本腰を入れ始めたのは〇四年頃からで、現在も顧客数は一〇数社に過ぎない。自社の物流拠点の再編によって、空いたスペースを有

効活用しようという狙いだった。

同社の物流インフラ整備は兵庫県西宮市に「甲子園商品センター」を設立した一九八六年に遡る。その後、カタログ通販事業が大きく成長し物量が大幅に増加したのに伴い、大型の「中部商品センター」を九五年に岐阜県可児市に設置した。

一方、九七年には頒布会事業用に栃木県鹿沼市に「鹿沼商品センター」を設置している。それまで頒布会事業は全国の営業拠点から出荷を行っていた。その商物分離を段階的に進めて、鹿沼センターに物流を集約した。

その後の物流再編で、甲子園商品センターの在庫を中部商品センターに移管。これによって甲子園商品センターが空いた。鹿沼商品センターも頒布会事業の縮小で空きが目立ってきた。その穴を外販で埋めている。スペースは甲子園センターの約三〇〇〇坪と鹿沼の一〇〇〇坪、計四〇〇〇坪を使用している。

現場業務を行うのは、千趣会の物流子会社の千趣ロジスコだ。スタッフは皆、千趣会の現場経験がある。計画的な人事ローテーションによってスタッフのスキルを高め、自社通販事業と物流代行の現場間で繁閑に応じて柔軟に配置を調整できる体制を整えている。空いていたスペースは既にはぼ埋まっている。高橋俊哉事業開発本部法人事業部部長は「自社の通販事業の現場があるので、外販向けのスペースは限られる。物流代行事業の今後の展開をどうするか検討すべき段階を迎えている」という。

NTTロジスコ

先行投資も辞さずに拠点を整備

NTTロジスコの通販向け事業が拡大している。NTTの一〇〇%子会社として一九九四年に営業を開



千趣会の高橋俊哉
事業開発本部法人
事業部部長



千趣会の磯浩一郎
事業開発本部法人
事業部部長

始した同社は、電話帳や公衆電話関連の物量の減少を、外販の獲得によって穴埋めするかたちで事業規模を維持してきた。なかでも近年最も伸びているのが通販向けだ。

二〇一二年三月末時点で、支払い物流費が年間一億円超の中堅通販会社を中心に、二七社を荷主として抱えている。この一年間で四社増えた。毎年着実に荷主数が増えている。同社の売上規模は現在約四〇〇億円。中期経営計画では、これを一〇〇〇億円まで拡大する目標を掲げている。その実現に向け、通販業界を、情報機器、医療機器と並ぶ三本柱の一つに定めている。

ロジスコの小林兼司業務部LE部門長トランスポート部門長兼務は「通販向けに蓄積した情報システムの構築・運用ノウハウと、配送における価格競争力が当社の強み」と説明する。本社スタッフ約三〇〇人のうち約一割をIT部門に充て、システム設計はもちろん受注処理から決済までのプロセスの最適化を提案、営業活動の武器にしている。

配送費の競争力強化では、各拠点の備車や宅配便の購入を一元管理するトランスポート部門を〇九年一月に設立した。集中購買によるコストダウンを図っている。インターネットの回線を接続するルーターの配送などで、ロジスコは現在、月間一〇〇万個以上の宅配便を使用している。その物量を背景に大手宅配会社と大口レートで契約。利用運送会社として荷主に低料金の宅配便を提供している。宅配便に乘らない大物貨物も、全国一六センターを起点に約一〇〇ルートを運行している混載輸送便を利用できる。

TV通販の「ショップジャパン」などを運営するオークローンマーケティング(OLM)は昨年二月、ロジスコの「千葉物流センター」(千葉県市川市)に物

流拠点に移管した。新センターでは倉庫管理システムの構築からセンター運営、全国配送まで、ロジスコが一括して請け負っている。

OLMは〇九年にNTTドコモが五一%の株式を取得し、NTTグループ入りしている。ロジスコにとつては兄弟会社に当たると、「外販にはカウントできないが、実態としては外販そのもの。当社のサービスレベルとコスト競争力を掛け値なしに評価していた」と小林LE部門長は胸を張る。

ロジスコにとつてOLMは通販分野で最大の荷主となる。同社向けの売上金額は未公表だが、通販物流事業の拡大ペースに大きく弾みが付いた。今後も先行投資も辞さずに通販向け拠点を整備し新規荷主の獲得を進める方針だ。

イマージュソリューションズ ——システム会社が格安物流

イマージュソリューションズ（IS）は二〇〇九年に、出荷一個当たり全国一律四九五円からという低料金を売り物に、本格的にネット通販向け物流代行サービスを開始した。中小規模の通販会社が主な対象だ。

同社は通販大手のイマージュのシステム部門の責任者を務めていた出口允博氏らが独立し、〇七年に立ち上げたベンチャー企業。創業当初はECサイトの構築をメインにしていたが、そこからシステム保守や販売促進、サイトの運用代行へサービスを拡大してきた。

当初、物流サービスは、顧客の業務要件に合わせてその都度、見積もりを出していた。しかし、顧客の反応や他社の料金水準から、一個五〇〇円を切ることを目標に置き、自社の利幅を削ると同時に、提携の倉庫会社や宅配会社と交渉を進め、コストをギ



真中清EC運用グループグループマネージャ



ロジスコの小林兼司業務部LE部門長トランスポート部門長兼務

リギリまで削ぎ落とした。物流会社出身で現在、物流代行事業の責任者を務める真中清EC運用グループグループマネージャを中心に、サービスの設計に取り組んだ。

現場業務の委託先には、茨城県つくば市の倉庫会社を利用することにした。つくば市は東京から高速で一時間の距離にあるが、埼玉や千葉に比べると倉庫の坪単価が格段に安い。人口が増えているためパークも集めやすい。宅配便のコストは東京経由になるので若干割高になるが、それを上回るのコストダウンメリットがある。

真中グループマネージャは「競合他社では現場運営は提携先に任せきりというケースも多い。しかし、当社は提携倉庫の現場に入り込んで品質を管理するのはもちろん、生産性を上げてコストを削減している」と説明する。

四九五円の最低料金は小型の商品で、出荷一件当たりの商品点数が少ない業務に絞られる。また保管や流通加工は別料金だ。ただし、出荷料金とは別に、月額固定で収受するシステム利用料を相場より安く設定している。トータルでは一件当たりの単価は他社よりも割安になるという。しかも、アイテム数が一〇〇アイテム以下の場合にはシステムを利用せずに出荷することも可能なため、単価がさらに下がる。

現在、物流代行サービスの顧客数は約三〇社、月間の出荷量は一万三〇〇〇件。順調に実績を積み上げていく。真中グループマネージャは「出荷量が月間一〇〇件規模の個人事業レベルの通販会社からの問い合わせが非常に多い。そうした会社の悩みを解決する。さらに物流を起点に販促を含めてさまざまな提案を行い、顧客とともに成長していきたい」と考えている。