

CASE STUDY

メガネトップ 一括物流

メーカー任せの物流体制にメス 店舗拡大にらみ一括物流を導入

業界第4位の眼鏡小売りチェーン。低価格競争に勝ち抜くために業務プロセスの見直しを進めている。その一環として昨年末には、それまでのメーカー主導型の物流体制を改め、一括物流をスタートさせた。一連の改革によって売上高の1%分に相当するコストの削減を見込んでいる。

ユニクロ型モデルで低価格化

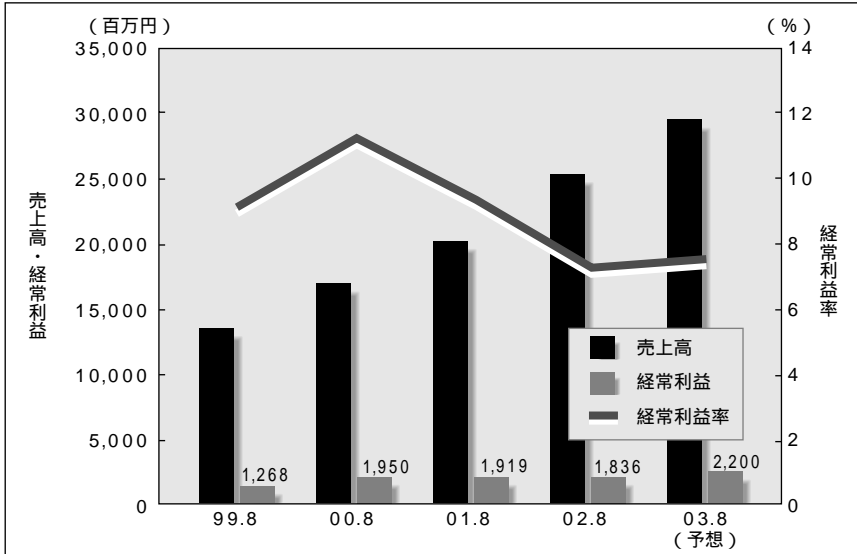
デフレの波に晒されてきたのはファーストフードやアパレル商品だけではない。眼鏡もまたここ数年で価格下落が一気に進んだ商品の一つだ。かつて一セット数万円は下らなかった代物が、今では一万円もあれば、お釣りがくるまでに値下がりしている。レンズとフレームを合わせて七〇〇〇円、五〇〇〇円といった価格は当たり前。店頭では三〇〇〇円という驚くべき値札にお目に掛かることもある。いずれも洒落たデザインで、品質も決して悪くはない。

人件費の安い中国の委託工場でフレームやレンズを生産。それを輸入してPB（プライベートブランド）商品として販売する。いわゆる「ユニクロ」型のビジネスモデルを導入することで製品原価を抑制し、低価格化を実現している。

もともと眼鏡は高価なものだった。そのため、個人の所有は一セット、もしくは二セットというのが一般的だった。ところが、最近では賢く見える金縁のビジネス用、色付きレンズを使ったカジュアル用、目に優しい加工が施されたパソコン作業用などTPO（時・場所・目的）に合わせて四〜五セットを使い分けるユーザーが増えている。高価な医療器具だった眼鏡はリーズナブルなファッション品として認識されるようになってきた。

長らくコンタクトレンズにバイを奪われ続

メガネトップの業績推移（連結）



けてきただけに、眼鏡の人気復活は業界にとって追い風だと言える。しかし、手放して喜べるというわけではなかった。過度なダンピング競争の影響で、収益悪化を強いられた昔ながらの中小零細パバマストアの多くは市場からの撤退を余儀なくされている。それに代わって、薄利多売型のビジネスに耐えうる体力のある大型チェーン小売りが販売シェアを伸ばすなど、業界の勢力図は大きく変わっ

てしまった。

「これまで眼鏡は単価の高い商品だったため、黙っていてもある程度の数が売れば確実に儲けの出る商売だった。それだけに他の業界に比べてコストに対する意識が希薄だった。価格破壊が進んだ結果、コスト競争力のない中小零細企業は淘汰されていった」と静岡市に本社を置く業界第四位の眼鏡小売りチェーン、メガネトップの山本康之取締役グループ経営戦略室長は昨今の業界動向を解説する。

メガネトップは八〇年五月に設立された。創業以来、一流ブランド品を他社よりも安く提供するディスカウント戦略で市場を開拓してきた。現在、全国約三五〇カ所に店舗を構えており、従業員は約一六〇〇人。直近（二〇〇二年八月期）の売上高は二五〇億円だった。昨年八月には念願の東証一部上場を果たすなど急成長を遂げている。

しかし、そんな同社にも課題が残されている。チェーンでありながら、チェーンとしての強みを活かし切れていないのだ。例えば、



メガネトップの山本康之取締役グループ経営戦略室長

物流はすべてベンダー任せ。さらに商品の発注は各店舗がバラバラに行っている。M&A（企業の買収・合併）などを通じて店舗数を急激に増やしてきたため、チェーンオペレーション体制の整備にまで手が回っていないかった」（山本取締役）というのが実情だ。

メーカーから流通の主導権奪う

価格競争は今後も続くと思われる。それだけに先進的な企業をモデルとしたローコストなチェーンオペレーション体制を確立しなければ生き残っていけない。そう判断した同社は昨年から業務プロセスの見直しに取り組んでいる。

最初にメスを入れたのは物流だった。まず本社、店舗間を行き来する書類や販促物など社内物流の効率化に着手。続いて昨年十一月には一括物流をスタートさせた。

もともと同社は各ベンダーが店舗に直接商品を納品するという物流体制を敷いていた。取引ベンダー数はレンズで五、六社、フレームで二〇、三〇社に上る。そのため、店舗の販売員たちは納品のたびに煩雑な荷受け、検品作業を強いられてきた。

これを改め、同じ静岡を本拠地とする物流企业ハマキョウレックスが磐田郡浅羽町に保有する物流センターの一部スペースを利用して新たに物流センターを開設。そこにベンダーからの納品を集約し、全国の店舗に一括で商品を提供する体制に切り替えた。店舗側の

荷受け業務を簡素化し、販売員たちを本業である販売業務に専念させるのが主な目的だった。

「眼鏡は商品回転率が低い商品のため、一回当たりに納品される物量はごく僅かだ。それでも一日に何度も納品があれば、それだけで店舗側の負担は大きくなる。納品の回数が多ければ、検品ミスの発生率も高まる」と山本取締役は説明する。

九〇年代以降、一括物流は食品スーパーやコンビニエンスストアなどの分野で広く浸透してきたが、同じ流通であつても眼鏡業界での事例はまだ数えられる程度に過ぎない。業界最大の三城（パリミキ）や第二位のメガネスーパーなど一部チェーンが採用しているくらいだ。依然として業界内ではベンダー主導型の物流が主流となつている。

レンズには度数調整など加工作業が必要とされる。この加工作業を行うための機械は一台当たり六〇〇万〜一〇〇〇万円と高額だ。投資負担が重く、各店舗に一台ずつ揃えることができない。そこで多くの小売りはレンズの加工作業をメーカーに委託している。メーカーが物流の主導権を握り続けているのはそのためだ。

こうしたメーカー物流の問題点は、店舗側がメーカーに加工の注文を出してからレンズが届くまでのリードタイムが一週間から一〇日と長いことだ。それだけ眼鏡を購入したユーザーに完成品を手渡すまでのリードタイム

も長くなつている。「本来、ユーザーは一刻も早く眼鏡を手に入れたいはず。しかし、レンズの加工をメーカーに委託している以上リードタイムを縮めることは不可能だった」（山本取締役）。

メーカーから物流の主導権を奪うためにはどうすればいいのか。その答えは簡単だ。レンズの加工を内製化すればいい。実際、メガネトップは店舗へのレンズ加工機械の設置を積極的に進めてきた。それによつて四〇分加工や一時間加工といった即日加工、即日渡しを実現。他社とのサービス差別化で顧客を囲い込むことに成功している。同時に一括物流の導入も可能にした。

二次元バーコードを導入

メガネトップが用意した静岡市の一括物流センターはTC（通過型センター）だ。センター内の作業フローは以下の通り。まず各ベンダーから店舗別に仕分けされた状態で納品された商品を、店舗別にロケーションされたラックに種時き式で仕分けして一時格納する。納品すべき商品がすべて揃った段階で店舗ごとに段ボールに箱詰めする。その後、路線便を使つて各店舗に供給する、という極めてシンプルな仕組みだ（次ページ写真参照）。

物流センターの運営費は各ベンダーから徴収するセンターフィーで賄っている。フィーのパーセンテージは未公表だが、その金額は「常識的な範囲」だという。フレームに関し



弘基山下のハマキヨウレックスの物流管理システム営業マネージャー

ては納品価格に対して一律のパーセンテージを課す一方、レンズでは商品特性や配送地域などに応じてベンダーごとに弾力的なフィーを設定している。

「もともとレンズメーカーの物流は加工から納品までのリードタイムが長いことだけが問題であつて、サービスレベルは高いし、コストも納得できる範囲だった。今回はメーカーには当社の都合で一括物流に参加してもらつている。それだけにメーカー側が損をするようなセンターフィーを設定するわけにはいかなかった」と山本取締役は説明する。

センター運営で特筆すべきはロケーションラベルや納品ラベルに二次元バーコードを採用している点だ。この二次元バーコードは従来のバーコードに比べデータの記憶容量がはるかに大きく、一つのシンボルに多種多様な情報を盛り込むことができるという利点がある。ところが、これまでは検品用のハンディスキャナーやラベル発行端末、情報システムなどハードとソフトが高価なため、物流業界での普及が遅れていた。

昨年11月に稼働したメガネトップの一括物流センター
(ハマキョウレックスの浅羽物流センター内)



各ベンダーから納品されるレンズ、フレームを店舗別にロケーション設定されたラックに一時格納する

作業員は納品された商品を店舗別に種時き式で仕分けていく



ラベルの右下部分にある正方形が2次元バーコード

しかし、ハマキョウレックスの山下基弘管

業二部物流管理課システム管理マネージャーは「昨年あたりからシステム全体の価格がようやく落ち着いて購入しやすくなった。メガネトップさんの取扱商品アイテム数はここ数年で急激に増えている。将来、バーコードに記憶させる情報が現在よりも増えることを想定して二次元バーコードの導入に踏み切った」

と説明する。

センターのDC化を機に自動補充へ

前述した通り、現在メガネトップの一括物流センターはTCとして機能している。しかし、最終的に同社はこのセンターをDC(在庫型センター)に切り替える計画だということ。ここ数年ファッション化の影響で、とりわけ

フレームの取扱アイテム数が急増。それに伴い、店舗側のフレーム在庫が膨れ上がったしまった。こうした在庫をセンター側に引き上げて一元管理することで、店舗側では抱えるだけ在庫を抱えないようにする。それによって全社的なフレームの在庫水準を引き下げるのが狙いだ。DC化を機にレンズの在庫管理方法も見直す。もともとレンズ

は店舗に置かれていても売り上げが計上されるまではメーカー側の在庫として扱う「委託在庫方式」で管理されていた。つまり、同社はこれまで在庫リスクを負っていなかったのだ。「一括物流体制に移行したにもかかわらず、委託在庫方式を続けていたのではメーカーも納得しないだろう。自社でレンズを加工できる体制が整ってきたので、今後はレンズの在庫も自社の責任で持つようにしていく」と山本取締役。

さらに、DC化と並行してベンダーへの商品発注のルールも改める計画だ。もともと同社では店舗側に発注権を持たせていた。これを本社が一括でベンダーに商品発注する体制に切り替える。フレームとは異なり、レンズは流行に左右されにくい。そこで店舗ごとに予め安全在庫水準を決めておき、それを下回ったら物流センターから自動的に在庫を補充する仕組みを検討している。

一方、フレームについては店舗からすべての仕入れ権限を奪うつもりはない。店舗ごとに客層はまったく違う。当然、顧客から求められる品揃えもまったく異なってくる。管轄エリアではどのような商品が売れ筋なのか。現場の判断に基づいた商品発注というのも売り上げを伸ばしていくためには欠かせない要素であるからだ。

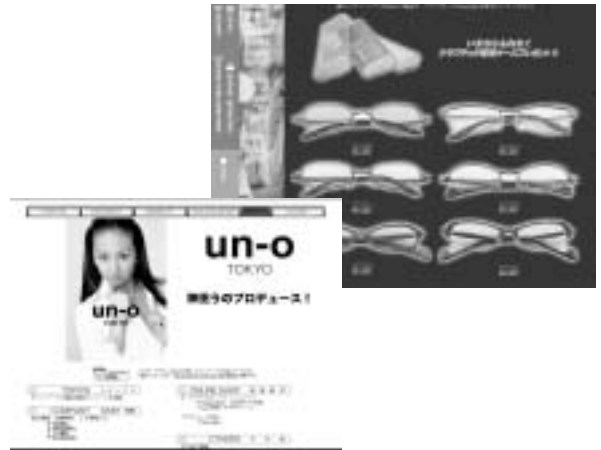
「フレームはアパレル商品と同じように流行に左右されやすく、需要の振れ幅が大きい。それだけにある程度柔軟性を持った発注体制

にしておくことが肝心だ。コンピュータでは読み切れない部分もある。店長の長年の勘に頼るしかない。ただし、フレームも定番品については本社側が一括でベンダーに発注して店舗に自動補充する体制に移行させるつもりだ」と山本取締役は説明する。

同社では今年九月を自途に販売系から管理系までを含めた社内の情報システムを刷新する計画を打ち出している。一括物流センターのDCC化、そして発注体制の見直しはいずれもそのタイミングに合わせて実行に移される予定だ。チェーンオペレーション体制が確立されれば、全売上高の1%に相当する分のコストを一気に削減できると算盤を弾いている。実はセンター経由での店舗供給に切り替えたことで、発注から納品までのリードタイムは一日伸びてしまった。従来はベンダー側に在庫がある場合、発注の翌日にはきちんと商品が納品されていた。これに対して、新体制ではセンターで仕分け作業を行い、さらに路線便を使っているため、納品は発注の二日後となっている。

「緊急を要する場合は他店から在庫を横持ち輸送することで対処している。店舗側は一括物流によってリードタイムが伸びたことに不満を抱いているに違いない。しかし、DCCと本社による一括発注が軌道に乗れば、在庫管理など店舗側の負担は大幅に軽減される。徐々に一括物流のメリットを認識してくれるようになるだろう」と山本取締役は期待して

メガネトップのホームページ
<http://www.meganetop.co.jp/>



いる。

リードタイムの問題を解消するために、例えば静岡のようにドミナント（一定地域への集中出店）が進んでいる地域では貸切トラックによるルート配送を展開する構想も温めている。ベンダーから午前中に納品された商品をすぐにセンターで仕分けして、午後には店舗に届ける。そうすることで、リードタイムを一日短縮するというものだ。割高な路線便の利用を減らせば、その分支払い物流費を削減することもできる。

再度の拠点政策見直しも

メガネトップは二〇〇七年までに業界最大手の三城を抜き、業界トップに躍り出ることを経営目標に掲げている。その時点での店舗

数は一三〇〇カ所を想定している。それに向けて今後四年間もM&A（企業の買収・合併）や新規出店を積極的に進めていく構えだ。まずは二〇〇四年までに五〇〇店舗を突破することを目指している。

店舗数が増えていくと、現在のセンター規模では物流を処理しきれなくなる恐れがある。そのため、五〇〇店舗を超えた段階で、再び物流体制の見直しに乗り出すつもりだという。具体的には東日本の店舗向けには横浜周辺に、西日本の店舗向けには大阪周辺にそれぞれセンターを用意。東西二拠点体制でオペレーションを展開していくという絵を描いている。

ただし、この二拠点構想も暫定措置となる公算が大きい。一〇〇〇店舗を超えれば、次は東北、関東といった具合にブロックごとに一括物流センターを用意しなければならなくなる可能性もあるからだ。

「物流センターの数が増えれば、その分全社的な在庫が膨らむ。当然、物流コストも上昇してしまつ。だからこそ、物流センターの数はなるべく増やさないようにしたい。ただし、一つの物流拠点でカバーできる店舗数には限界がある。どのくらいの規模の物流拠点をどのタイミングで用意すべきか。それを判断するのが難しくなるだろう」と山本取締役はいう。

業界トップへの躍進に向けて、メガネトップが物流戦略の策定に頭を悩ませる日々は今後もしばらく続きそつだ。

（刈屋大輔）