

《第10回》

転換期を迎えた日本の食品流通

CLO（ロジスティクス最高責任者）

は、何はともあれ、店からの発想を忘れてはいけない。今回はこの点を、欧米の中間流通やロジスティクスの先進事例を挙げながら説明した。しかし、言うまでもなく日本と欧米の流通事情は違う。日本市場の特徴をきっちりと整理しておかなければ、欧米と比較すること自体がムダになってしまう。

欧米とは異なる日本の流通事情

今回は食品のサプライチェーンを例にとりながら、日本の流通の特徴を説明する。次ページの図1に示した通り、近代の食品産業の物流パターンは概ね八つの型に大別できる。商品在庫を保有するD/C（ディストリビューション・センター）の数が中間流通に少な

いほど、効率のいいサプライチェーンということになる。

欧米の先進的なサプライチェーンは、ほとんどが四番目以降の形態になっている。一方、日本のそれは、先進企業も含めて大半が一番目から三番目のどれかに当てはまる。日本では中間流通における在庫拠点が多い分、サプライチェーン全体をみると明らかにムダなコストが費やされているということになる。

中間流通に求められる機能は、日本でも欧米でも基本的に同じだ。メーカーが作る製品を効率よく市場に供給できるのであれば、中間拠点の数は少ないほどサプライチェーン全体のコストは下がる。究極的には、メーカーの工場から出荷した製品を、直接、小売りの店舗に納品する八番目のパターンが

最も効率が高くなる。

実際、巨大な売上規模を持つ米ウォルマートのような小売業者は、既に一部の商品ではこうしたサプライチェーンまで実現している。もちろんメインは中間一カ所の拠点でクロスドッキングするというパターンだが、同社のように市場をエリア単位で制覇する戦略をとっていると、特定の地域における販売力はシェアが示す以上に強くなる。だからこそメーカーの工場と店舗を直結させることすら可能になる。

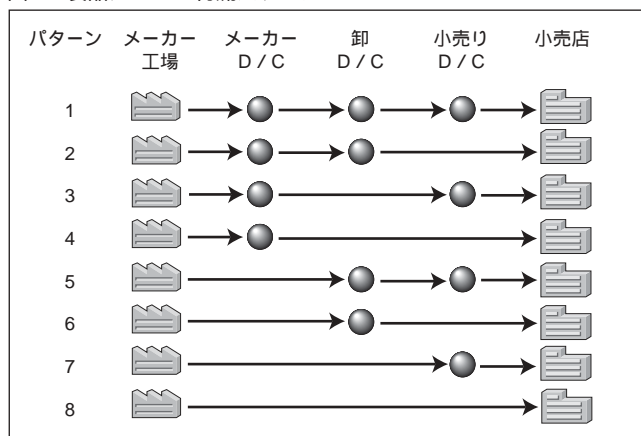
ただし、こうした中間流通は、現在の日本で真似のできるものではない。当面の日本で最適なサプライチェーンの形態は、中間流通に物流拠点を一カ所だけ設置するというものだ。その際、中間拠点は、卸が管理するパターン（図1の六番）と、小売りが管理する

パターン（同七番）の二種類が現実的な選択肢になる。いずれにしても中間流通の拠点を一カ所だけにすることが、現在の日本でサプライチェーン上のコストを論理的に最も安くできる選択であることは間違いない。

にもかかわらず、現実の日本の食品産業のサプライチェーンが極端なまでに多段階なのはなぜか。この疑問を突き詰めていくと、市場の寡占化が進んでいないという現実に行き着く。では、なぜ日本では寡占化が進まなかったのか。よく指摘される歴史的な経緯も無視できない要因だが、これだけでは近年の市場競争の結果として欧米では寡占化が急速に進んだのに、日本はそうならなかった説明がつかない。

私は、日本で多段階の流通が温存されてきた理由を、日本人特有の「魚食

図1 食品メーカー物流パターン



文化」の影響が大きいと考えている。先進国のなかで日本人ほど魚をよく食べる民族はいない。最近でこそ、かなりの部分を輸入に頼っているが、もと日本人は近海モノの魚だけを食べていた。しかも生食するため、これを商品として移動できる範囲は極端に狭かった。このことが日本人の食生活に強い地域性を生み出した。いまだに

西だけで通用する「明石の鯛」のような魚のブランドが根強いのは、その名残といえるだろう。

魚ほど極端ではないが、日本では肉や野菜を含む、いわゆる生鮮三品のそれぞれに多かれ少なかれ地域性がある。

これは欧米にはない日本市場の特徴と言っている。だからこそ日本では、ごく小さな商圏で成立する魚屋、肉屋、八百屋などの専門店が歴史的に発展した。そして、そうした小売店を支えるために複雑な中間流通が形づくられてきた。

むろん欧米にも食文化の地域性はあるが、それは生食を好む日本ほど根深いものではない。一般的な食材そのものは広域に流通しているケースが多く、だからこそ欧米では大規模小売りチェーンが発達し市場の寡占化が進んだのである。

日本でABCは時期尚早

日本の流通に関する右記の理解が正しいかどうかは別にしても、現実に日本では一部の「総合小売りチェーン」

への極端なシェアの集中は起きなかった。現に大手GMSといえどもシェアは数%に過ぎない。小売りの寡占化に対抗するようにメーカーの再編が進んだ欧米とは、日本の流通は明らかに異なる進化を遂げてきた。

現在の日本のように寡占化されていない市場では、小売業者は数百社ものメーカーから商品を仕入れる必要がある。これを小売りが自ら管理している。これが悪いため、卸売業者が不可欠の役割を担うことになった。

当初は欧米でも同じ状況だったのだろうが、法規制や物流、情報の制約条件が緩和されるに従って、欧米では広域化や大規模化による流通の再編が進んだ。結果として台頭したのが米ウォルマートや仏カルフルといったグローバルリテラーであり、彼らが主導して流通の効率化を加速し、SCMやECRも発展してきた。

これに対して日本では、いまだにメーカーが小売り業者と直接取引できる土壌はない。仮にメーカーが一部の小売業者との直接取引に踏み切っても、

それ以外の大半の小売りとは従来通り卸経由の取引を引き続ける必要がある。つまりメーカーにとつての主要顧客はあくまでも卸であり、その卸の反発を押し切つてまでして一部の小売りと直接取引を積極化する理由を、メーカーは持ち合わせていない。

市場の寡占化という切り口は、日本の流通のさまざまな問題点を明快に説明してくれる。日本で標準化が進まない理由もその一つだ。欧米のように市場が寡占化して、皆が論理的に最も効率のいいサプライチェーンを目指すようになると、その究極的な形態はほとんど同じものになる。

ここで「過去にそうだったから」などという理由で独自の仕組みにこだわっていたら、たちまち相対的なコスト競争力を失ってしまう。寡占化の進んだ市場では、流通の標準化も市場原理によって進まざるを得ない。

翻つて日本では寡占化が未発達のため、標準化を強力にリードする牽引役が不在だ。このため業界団体や公的機関が標準化を進めようとしてきたが、

その内容は先進的な事業者にとっては物足りず、中小事業者にとってはハードルが高いという中途半端なものになりがちだった。しかも日本には、ITや物流の仕組みを他社と違えることが差別化要因になるという妙な誤解がある。このことが日本における標準化の進展を阻む一因となってきた。

ABC (Activity Based Costing) が日本で定着しないことにも、同様の理由を見出すことができる。欧米のようにCPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) を本格化しようとするれば、関係企業にとってABCは必須だ。自らの原価を厳密に把握することなしに、取引相手と原価交渉をすることなど不可能だからだ。そして、CPFRのような取り組みでは、取引規模が大きいからこそ双方のメリットも顕著になる。

一方、卸を介して数百もの小売り業者と付き合っている日本の食品メーカーが、個別の取引先に緻密な原価交渉などをして手間ばかりかかって割に合わない。もちろん企業間の取り組みを強化しようとしたら、自社のコ

ストをある程度まで正確に把握しなければ本来は話にならない。だが、厳密に把握すればいいという話でもない。

営利企業が原価割れまでして特定の取引を引き続けるなどという愚かな行為は、言うまでもなく止めるべきだ。

そして、この判断は必ずしも厳密なABCを実施していなくても可能だ。日本企業が従来から行ってきた標準原価計算のままでも大まかな作業コストは算出できる。少なくとも私は、ごく一部の顧客の要請に心えるためだけに、食品メーカーが本格的なABCを導入するのは時期尚早と考えている。

そんな差し迫っていないニーズに血道を上げるよりも、大半の日本の食品メーカーが着手すべき喫緊の課題は、多段階の流通構造にメスを入れることだ。これを温存したまま、各段階の取引コストを最適化しようとしても徒勞に終りかねない。そして、その際には中間流通の物流拠点を一カ所に近づけていくということが基本になる。

マーケティング戦略を理解せよ

こうした前提に立ち、さらに、店か

らの発想で中間流通のあり方を考えていくと、小売り店舗のタイプによって必要な中間流通の機能が違ってくるのが分かる。前述したように、ウォルマートのように大規模な店舗を持つ小売業では、工場と店舗を直結させることが究極的な形態になる。また、コンビニエンスストア(CVS)のように小規模な店舗を持つ業態では、巧みに卸を活用した中間流通の構築が欠かせない。

つまり、製品を、どういった小売り業態の、どのようなタイプの店舗で販売してもらうかによって、流通の上流で備えるべきロジスティクスの機能や中間流通の形態は変わってくる。だからこそメーカーのCLO(ロジスティクス最高責任者)は、自社のマーケティング戦略を、将来的にどう変化させる可能性があるのかまで含めて理解する必要がある。そのうえでロジスティクスの構築に取り組まなければ、変化に対応できる仕組みにはならない。

そのためにも、まずマクロの視点から日本の流通がどのように変化しているかを見極めておく必要がある。欧米

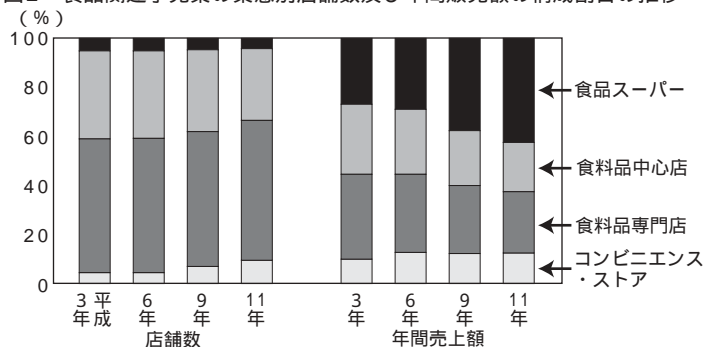
に比べて著しく寡占化の遅れた現状は今後どうなっていくのだろうか。

結論から言ってしまうと、私は日本の流通は、欧米とは異なる道を歩むことになるのではないかと考えている。GMSやコンビニチェーンのなかで生き残っていく企業が、今以上にシェアを伸ばすことはあっても、欧米のように一部の大手小売業者に極端にシェアが集中する状況は今後も生まれないのではないが。

確かに魚屋や肉屋などの専門店の数は近年、急速に減っている。だが彼らのなかで生き残った事業者の多くは、食材を総合的に品揃えする「食品スーパー」への業態転換を果たしてきた。ここで言う食品スーパーとは、商業統計にある店舗面積が二五〇平方メートル以上、食品の取り扱いが総売上上の七〇%以上ある小売り業者を指す。

食品スーパーの多くは、過去に専業者として培ってきたノウハウから、特定の生鮮分野に強みを持っている。しかも商圏の広さや品揃えの面で、GMSとは大きく異なる戦略を採用している。このため、かつて大規模小売りチ

図2 食品関連小売業の業態別店舗数及び年間販売額の構成割合の推移



注：1) 食品スーパー：売り場面積250平方メートル以上、食品の取扱額70%以上、セルフ方式の店。
 2) 食料品中心店：食品の取扱額が50%以上の商店。
 3) 食料品専門店：特定食品（例：鮮魚、青果物）の取扱額が90%以上の商店。
 4) コンビニエンス・ストア：食料品を扱っている売り場面積が30平方メートル以上250平方メートル未満、セルフ方式、14時間以上営業の店。

資料：経済産業省「商業統計表」

エーンが地域の専門店をほとんど廃業に追いやったように、食品スーパーを飲み込んでいく可能性は低いのではないか。

実際、近年の食品スーパーの伸張ぶりには目覚ましいものがある。八〇年代末の食品スーパーという業態のシエ

アは、主に食品を扱う小売業全体の約二割に過ぎなかった。それが九九年には四割に倍増しており、その後も食品スーパーの勢いは一向に衰える気配がない(図2)。

こうした状況を考えると、食品メーカーは従来通りGMSやCVSのニーズに対応していくと同時に、今後は食品スーパーのニーズにも応えていく必要がある。これはマーケティング戦略上の重要なテーマと言って差し支えないだろう。

典型的な食品スーパーの売上構成は、生鮮三品が六割、惣菜などの調理済み食品が二割、そして残りの二割が加工食品や日用雑貨品などのドライグロサリーとなっている。つまり多くの食品スーパーにとってドライグロサリーは、ついでに品揃えをしているだけの商品に過ぎない。彼らの多くは、生鮮三品ではGMSやCVSにない独自のノウハウを持つ一方で、加食や日雑を扱う経験には長けていない。

このため食品スーパーのなかには、生鮮三品で稼いだ利益を、ドライグロサリーの稚拙な管理ではき出している

企業すら少なくない。もちろん食品スーパーのなかで勝ち組と言われている企業は、加食や日雑の分野でもきちんとした管理をしている。だが一般論としての食品スーパーの多くはドライグロサリーの管理に手を焼いている。

「店からの発想」で食品スーパーの中間流通を考えると、なるべくまとめて店舗に納品するという明らかなニーズがある。ところが現実には、構成比わずか二割の加食と日雑でさえ、まったく別々に納品されているケースがほとんどだ。こんな状況が、いつまでも続くとは考えにくい。

こうした状況から、日本の食品流通は現在、歴史的な転換期を迎えていると私は考えている。

食品スーパーへの対応は、食品メーカーのロジスティクス担当者にとっての重要な課題だ。新たに台頭してきた顧客に対応できるかどうかで、過去に構築してきたロジスティクスの真価も問われることになる。次号では、食品スーパーの流通に求められるロジスティクスの機能について、詳しく考えてみたい。



(かわしま・たかお) 66年大阪外語大学ベルシャ語学科卒業・米ゼネラルフーズ(GF)に入社し人事部配属、73年GF日本法人に味の素が50%を出資し合弁会社「味の素ゼネラルフーズ(AGF)」が発足、76年AGF人事課長、78年情報システム部課長、86年情報物流部長、88年情報流通部長、90年インフォメーション・ロジスティクス部長、95年理事、2002年常勤監査役に就任し、現在に至る。日本ロジスティクスシステム協会(JILS)が主催する資格講座の講師や敬愛大学経済学部講師などを多数こなし、業界の論客として定評がある。