

CASE STUDY

日立物流 共同物流

3PLが主導する日用品の流通革新 プラットフォーム拠点が4月に稼働

日立物流が準備を進めてきた日用品業界のプラットフォーム事業が、4月から本格的にスタートする。3PL事業の複数の顧客に同じ物流インフラに乗ってもらい、もう一段のコストメリットを提供する。将来的には、ここに新しい同業の荷主を取り込んでいき、より効率的な業界プラットフォームへと進化させていく。

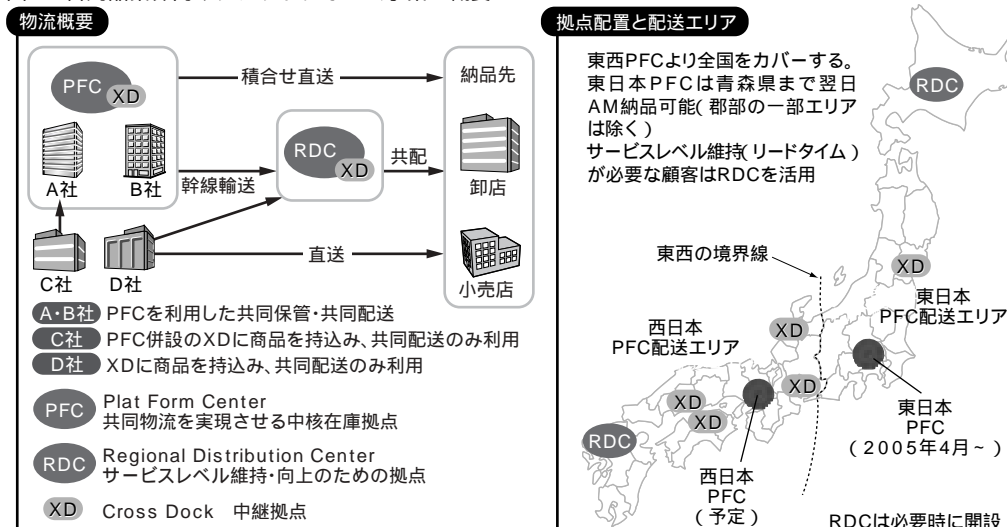
3PLの新しいアプローチ

物流の共同化をどんどん進化させていくと「業界プラットフォーム」というモデルに行き着く。ライバル関係にある複数の同業企業が同じ物流インフラに相乗りして、一社単独では成し得ない効率化を実現するという考え方だ。結果として、荷主にとってモノの移動は差別化要因ではなくなり、製品開発などの分野で競い合うようになる。

発想そのものは目新しいものではないが、これを理想的なカタチで実現できている業界はほとんどない。商流の絡む話であれば、卸売業界の寡占化によって業界プラットフォームを実現している出版業界のような事例がある。ただし、出版業界の物流共同化を主導してきたのは出版社や取次といった荷主であって、物流業者ではなかった。また、アルプス物流やキユーソー流通の事例も、親会社ありきの取り組みだ。

その点、日立物流が日用品業界で手掛けようとしているプラットフォーム事業は、業界と何のかかわりもなかった物流業者が主導するという意味で、過去に例のない取り組みといえる。同事業の狙いについて日立物流の山本博巳社長は、「一企業内の合理化では限界が見えてきた3PLの荷主に対し、当社はオプシヨンのサービスとして、次のステップでは共同物流を提案している」（本誌二〇〇三年一〇月号のインタビュー記事）と説明して

図1 日用品業界向けプラットフォーム事業の概要



きた。それがいよいよ現実に動きはじめる。日立物流はこの四月、埼玉県加須市で「東日本PFC(プラットフォームセンター)」と名付けた物流拠点を稼働する。五階建てで延べ床面積五万八〇〇〇平方メートルの大型拠点である。施設のオーナーは物流不動産フ

ンドの米プロロジス。このため施設の別名は「プロロジスパーク加須」となっている。

東日本PFCを舞台に日立物流は、メーカーの工場から日用品卸までの領域を対象に、大規模な共同物流事業を展開しようとしている。同センターで東日本全域をカバーし、二〇〇六年四月には愛知以西をカバーする「西日本PFC」も稼働する。さらに北海道と九州にも地域拠点を設置し、全国を網羅する体制を整えていく(図1)。

箱モノありきの事業ではない。この点はヤマト運輸の「宅急便」や、特別積み合わせ事業者が実現している物流ネットワークビジネスとは、まったく発想が異なる。すでに日立物流と取引実績のある荷主をベースカゴとしながら、独自のアプローチで日用品の業界プラットフォームを構築しようとしている。

日用品業界を対象とした理由

東日本PFCの中核荷主は、当面、資生堂のトイレタリー子会社であるエフティ資生堂と、「カビキラー」などの家庭向けクリーニング用品を手掛けるジョンソンの二社が中心になる。いずれも日立物流にとっては長年にわたる3PL事業の顧客である。

現状では別々に動いている二社の物流を四月以降、段階的に東日本PFCへと集約する。ここに二社とは別の同業メーカー数社の物流も部分的に統合し、保管や配送といった業務を共同化。将来的には、新たな同業荷主を加

えて取扱規模を拡大し、さらなるサービスレベルの高度化とローコスト化をめざす。

こうしたプラットフォーム事業のターゲットとして日立物流は、日用品業界の他にも電機業界、製菓業界などを想定してきた。そのなかで最も早く本格的に動き出すことになるのが、日用品業界向けのサービスである。

日用品業界を先行させた理由は、エフティ資生堂やジョンソンの物流を、すでに日立物流が手掛けていることが大きい。各社を個別に手掛けていては、物流効率化の余地はもはや限界に近づいていた。荷主と物流業者の双方にとって、次のステップで共同化に取り組むのが自然の成り行きだった。

また、日用品業界に特有の事情も追い風になった。シャンプー・リンスや洗剤といった日用品は、大手小売業やチェーンストアの店頭で熾烈な価格競争を繰り広げている。しかも単価が安く、物流コストの負担力が小さいため、日用品を扱う企業にとってオペレーションの効率化は必須課題だ。

同分野における日本市場のカリバー、花王は、飽くなき原価低減を続ける企業として知られている。この花王を、ライオンやユニ・チャームといった日系有力メーカーと、米P&Gや英ユニリーバといった強大な多国籍企業が追いかけるというのが、日本における日用品業界の構図だ。日本でトップの花王といえども世界ではローカル企業の一社に過ぎず、常にP&Gなどの有力外資を意識しながら

らオペレーションの高度化を続けている。

その花王の競争力の源泉が、販売会社や物流を内製化した垂直統合モデルにあることは周知の事実だ。これに対抗するため、日用品業界のライバル企業は、卸まで巻き込んだ流通の効率化や、業務の共同化に他業界に先駆けて着手してきた。一九八五年にライオンなどの日用品メーカー八社で発足したVAN会社、プラネットは情報プラットフォーム事業の成功例として有名だ。

近年、日用品卸の再編が急速に進んだこともプラスに働いた。あらたやパルタックといった上位卸への寡占化が進んだことで、卸・小売りに比べて、メーカー・卸間の物流効率化の遅れが目立ってきた。このことも日立物流による業界プラットフォーム事業が成立しやすい状況を生み出すことにつながった。

プラットフォーム物流との違い

実は一〇年以上前から、今回の日立物流の取り組みとまったく同じ事業に挑んできた企業がある。プラットフォームの関連会社、プラットフォーム物流である。同社は八九年にライオンなどの日用品メーカー八社とプラットフォームの共同出資で発足した。当時すでに情報分野で成功しつつあったプラットフォーム事業を、物流分野でも構築しようという狙いだった。

ところが現在のプラットフォーム物流の取扱物量は、当初の期待値を大きく下回っている模様だ。同社の二〇〇四年七月期の売上高は四七

億円。これに対して、共同物流に参加しているメーカー十数社の売上規模から類推できる支払い物流費の合計は、低く見積もってもその一〇倍はある。潜在的な物量のうち、ごく一部しか取り込めておらず、プラットフォーム事業と呼べるレベルには達していない。

プラットフォーム物流が伸び悩んでいる理由はいくつか指摘されている。中心的な存在であるライオンの影響が強すぎる、在庫の保管を前提とする考え方が時代に合っていない、参加メーカーがすでに持っている物流拠点とカバリエリアが重複している。いずれも一理はあるのだろうが、本質的な理由はもう少し別のところにあると思われる。

その理由とは、メーカーが共同化を主導しているながら、各社にとってプラットフォーム物流の利用が第一の選択肢ではない点だ。参加メーカーは既存の物流手段を持っていて、それを止めてまでプラットフォーム物流を利用しようとはしない。しかも会員の自由意志を尊重しているため、都合のいいところだけ共同化に参画するのが当たり前になっている。このため北海道や九州の拠点はフル稼働なのに、首



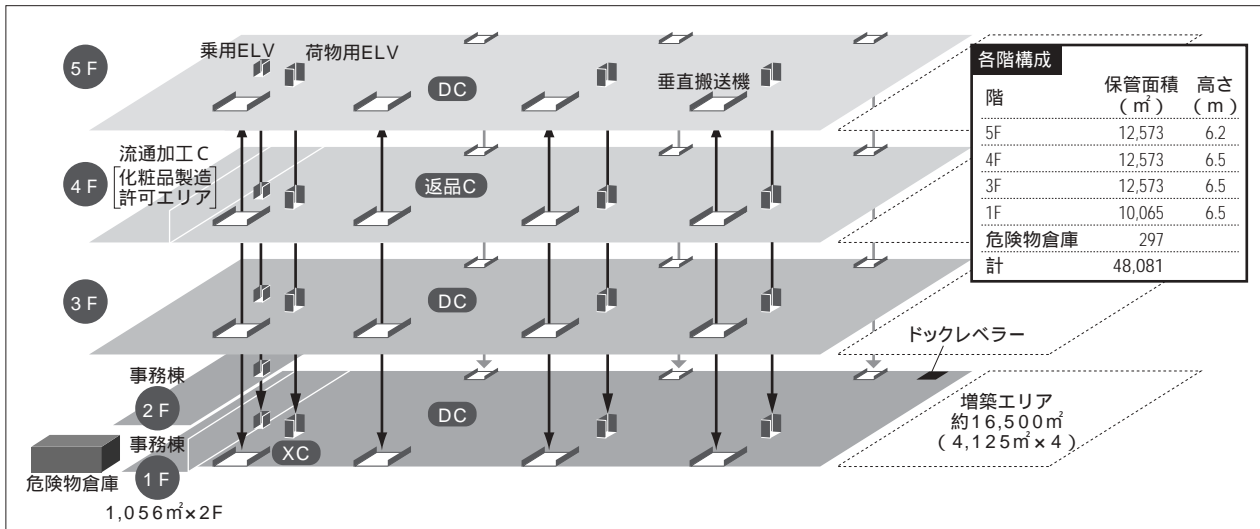
日立物流の大崎良秀理事

都圏や近畿圏といった大消費地では物流拠点に見合った物量が集まらないという事態を招いてしまった。

これに対して日立物流のプラットフォーム事業では、前述したように3PL事業の既存顧客を対象としているため、そのような問題はない。すでに日立物流が包括的に管理している物流を、共同物流に移管するかどうかという選択であり、既存の物流業者との契約をどうするか、といったしがらみとは無縁だ。荷主は、起こりうるメリットとデメリットにあらかじめ納得したうえで今回のプラットフォーム事業に参加している。

共同化というステップに進むことで、長年にわたって一緒に効率化を追求してきた顧客に新たなコストメリットを提供できると日立物流の大崎良秀理事はアピールする。「我々が3PL事業を手掛けてきたある顧客企業を対象に共同化の成果をシミュレーションしてみたところ、黙っていても一〇%くらいのコスト削減につながる事が分かった」

もつとも今後もサービスの基本は、あくまでも3PLに置く。共同化するとはいえ、画一的な標準サービスを顧客に押しつけるつもりはない。これまで各社に提供してきたサービスメニューに加えて、新たに標準化した共同物流のメニューを用意し、これを使えば単独物流より低コストになるように設定する。共同物流を選択するかどうかは、参加企業の意思にゆだねられている。



前述したようにベースカーゴとなる日用品メーカーの物流管理は、これまで日立物流が一社で手掛けてきた。共同化のための新たな標準メニューも、そうした経験に基づいて設計してある。こうした手順がプラネット物流のケースとは大きく異なっているのである。

3PLありきのプラットフォーム事業

最近加工食品業界でも、同様のプラットフォーム事業の取り組みが出てきた。加食卸最大手の国分と、同二位の菱食が二〇〇二年八月に折半出資で設立した物流会社、フード・ロジステイクス・ネットワーク(FLN)がそれだ。今回の日立物流の取り組みと同様、メーカー・卸間に共同物流拠点を設けてモノの流れを効率化しようとしている。

大型化した加食卸が、中小メーカーからばらばらと届く荷物の受入作業や、非効率な小ロット納品に業を煮やし、卸自身の手でメーカー物流の効率化を図ることを狙っている。チェーン小売りが、複数の自社店舗への納品を効率化するために構える一括物流センターと似たような役割を持つ物流拠点といえる。

しかし、この取り組みも、プラネット物流と同じく芳しい結果は得られていないようだ。メーカー各社の不満は大きく、「卸のメリットは大きい、メーカーが得るものは何もない」ことなどを理由に参加を渋っている。直接的な顧客である大手卸が作った枠組みだけに正面切って文句を言うメーカーはないが、



エフティ資生堂・ロジステイクス部の神谷学課長

共同化のメリットを發揮できるだけの物量が集まっているかといえは疑問符がつく。

プラネット物流とFLNの取り組みは、メーカーや卸という商流の当事者が手掛けるプラットフォーム事業の難しさを浮き彫りにしている。対象となるメーカーは、物流子会社などを設立して個別に物流管理を行っている。このため理論的には有効なはずのビジネスモデルが機能しないのである。

欧米の先進的な中間流通を見れば明らかだが、このような物流拠点の運営は、商流とは無縁の中立的な第三者が担うべきだ。そのうえで納品する側(メーカー)と、物流共同化のメリットを享受する荷受側(卸)の双方が納得できるルールを設ける必要がある。物流業者としてこれを実現できる立場にあることが、日立物流の強みといえる。

東日本PFCの主要荷主の一社であるエフティ資生堂と日立物流は一〇年来の付き合いがある。当初はごく一部の業務を担っていたに過ぎなかったが、物流コンサルティングを手掛けるなどして急速に接近。九九年にエフティ資生堂がロジステイクス部を新設した頃

から、徐々に日立物流が3PLパートナーとして機能するようになっていった。

エフティ資生堂の物流拠点は、九〇年代末には全国に九カ所あった。このうち東日本の五カ所を、二〇〇〇年八月に日立物流の拠点一カ所に集約。続いて二〇〇二年五月には、西日本に四カ所あった物流拠点も京都の施設一カ所に集約して、日立物流だけをパートナーとする東西二拠点体制へと移行した。

これを機にエフティ資生堂の物流部門は、それまでの実務管理から、在庫管理や返品問題の解消といったマネジメントへと日常業務の軸足を移した。同社ロジスティクス部の神谷学課長は、「かつて私と同じ立場で仕事をしてきた人たちの話を聞くと、仕事の質が劇的に変わったことを感じる。天災などの特殊なケースを除けば、今では配送業務の管理はすべて日立物流に任せている」と説明する。

今回のプラットフォーム事業のもう一社のコア荷主であるジョンソンについても、日立物流は同様の関係を築いている。こうした取引実績の延長線上で、日立物流はプラットフォーム事業の青写真を描いた。逆説的な言い方をすれば、3PLのように包括的な物流契約が成立していない関係では、大規模な物流共同化もありえないという言い方すらできるかもしれない。

新時代の中間流通への過渡期

日用品メーカー向けの3PL事業を担当し

ている日立物流の高橋俊之部長は、「今回のプラットフォーム事業の構想自体は二〇〇一年ぐらいから温めていた。ただし、今の段階でゴールまでの絵を描いているかといえ、まだ途中の状態。参加各社の意見に耳を傾けながら、四月以降どんどん進化させたい」と意気込んでいる。

実際、多数の日用品メーカーに参加を打診した手応えは悪くなかったという。前述した二社に加えて商談中のもう一社が決まれば、在庫型のスペースについては稼働早々に一杯になる。共同配送だけを利用する通過型のメニューもあるため、初年度から商品通過金額にして五〇〇億円程度を確保できる見通しだ。場合によっては、事前に確保してある約一六五〇〇平方メートルの増床工事の完了時期を、計画の二〇〇六年一月より前倒しする可能性もありそうだ。

綿密に設計された日立物流のプラットフォーム事業だが、リスクもある。机上で理想的なサプライチェーンを考えると、メーカーの工場と、小売りの店舗の間に一カ所だけ在庫拠点を置くのが一番効率がよくなる。現在の

日用品業界でこの機能を担っているのは卸の物流拠点だが、これに対して日立物流のプラットフォーム拠点は、メーカー・卸間の流通段階をもう一つ増やすことになってしまおう。理論的にはベストの選択ではない。

ただし、中間拠点が一カ所だけの理想的なサプライチェーンを構築するためには、すべての日用品メーカーが工場の物流機能を高めるか、日用品卸の物流拠点を格段に大規模化する必要がある。中小メーカーにとっては無理な注文だし、現在の卸売業者の経営を考えたも難しい。将来的にはあり得ない話ではないが、当面、実現する見込みは薄い。

こうした業界環境を見る限り、日立物流の描こうとしているプラットフォームの機能も当面は有効といえる。もし仮に、巷で話題を呼んでいるICTタグの導入が加速されるようなことがあれば、物流拠点を共同化しているメリットが発揮され、投資効率を高めることにつながる可能性も否定できない。

もちろん、日立物流にとって理想的な状況を迎えるためには、四月に稼働する東日本PFCでのオペレーション能力が、ライバル企業に対して比類のないレベルになっていることが前提になる。それができなければ、より高度のオペレーション能力を持つ事業者が、同様のビジネスモデルで参入してくれば勝ち目はない。いずれにせよ、今回の試みが、日本の流通にとって注目すべき発展段階の一つであることは間違いない。



日立物流の高橋俊之部長

(岡山宏之)