

CASE STUDY

パルタック 物流センター

合併した新和のノウハウを全面採用 物流機能の整備で「業態卸」へ転換

日用雑貨品卸最大手のパルタックが物流インフラの強化を進めている。98年4月に、先進的な物流ノウハウで定評のあった中堅日雑卸、新和を合併したことが契機になった。合併後は、新和の物流センターと同様のコンセプトで大型拠点を相次いで新設。既存の物流ネットワークの見直しを進めながら、全国展開のチャンスをうかがっている。

パルタックの山岸十郎副社長



小売り業者による一括物流センターの乱立が続いている。チェーンストアが自社専用の物流センターを置いて、複数の調達先から仕入れた商品を効率よく店舗に納品する。この取り組み自体は、欧米でも広く普及している。だが日本ではセンターフィー問題など、一括物流センターにまつわる弊害が盛んに指摘されてきた。(本誌二〇〇一年七月号参照)

日本市場における一括物流センターは、その多くが在庫を持たない通過型センター(トランスファー・センター=TC)として設計されている。そのため、小売りが専用センターを設置しても、オーダー別のピッキングは従来通り卸もしくはメーカーが処理しなければならぬ。物流の多段階構造は解消されず、逆に段階が増えてしまう。それだけサプライチェーンのトータルコストも増加する。

日雑卸最大手のパルタックは、高機能の汎用センターを武器に、中間流通の担い手となることを目指している。同社の山岸十郎副社長は、「小売り主導のTCが数多くできたが、それで本当に全体最適になっているのか。高コストな流通の仕組みでは、いずれは小売業者も卸も共

倒れになりかねない。我々は顧客である小売業から言われたことを



「徹底して小売りの立場から考える」と米内進ロジスティクス本部長

やるだけではなく、それで本当にムダが排除できて、トータルコストが安くできるのかをきちんと考える必要がある」と指摘する。

日本のようにメーカー、小売業のいずれにおいても寡占化が進んでいない市場においては、工場と店舗の間に一カ所だけ中間流通拠点を置いたとき、トータルコストが最も小さくなる。その場合の物流センターは小売業の調達拠点であると同時に、メーカーの出荷拠点としても機能する。運用コストは本来、合理的な判断に基づいてメーカー、小売りそして卸の三者で分担する必要がある。

ところが「現実にはそうっていない。従来の日本の中間流通は、小売りの仕組みについてあまりにも無関心だった。メーカーの生産についてもきちんと見ていたわけではない。こんな状態でSCMなど実現できるわけがない。ただでさえ日本の流通分野の取引には、必ず上下関係があった。これを止めませんか」と私は言っている。流通という狭い世界で生きていくのだから、同じテーブルについて敬語なしでガンガンやるべきなんです」と山岸副社長はいう。

新和の物流ノウハウを活かす

現在、パルタックは全国数十カ所に分散している物流拠点を、RDC（リージョナル・ディストリビューション・センター）と呼ぶ汎用型の大型物流センターに集約する作業を進めている。九九年三月に大阪で新設したRDC近畿を皮切りに、同年七月には愛知に東海RDCを、さらに二〇〇一年十一月にはRDC九州を稼働した。これにより同社が持つ全国のRDCは、上記三カ所のほかに岐阜、北陸、横浜など計八カ所となった。

その一つ、近畿エリアの二府四県を主な配送エリアとするRDC近畿では現在、約二〇〇〇企業、約六〇〇〇店舗に対して、カテゴリー別に商品を供給している。取り扱いは年間約四〇〇億円。特定小売り向けの専用センター分の商品も含まれてはいるものの、基本的には細かい注文に対応した物流を処理している点に、卸の物流拠点ならではの特徴が見られる。

同センターで取り扱う商品の数は約一万六〇〇〇SKU（ストック・キーピング・ユニット：在庫管理のための最小単位）。一般にコンビニエンスストアの店頭で陳列されているアイテム数が約三〇〇〇、特定小売りチェーン向けの日雑専用センターのアイテム数が五〇〇〇程度なのと比較するとRDC近畿のアイテム数は極めて多い。

これだけ莫大なアイテムを、数多くの顧客

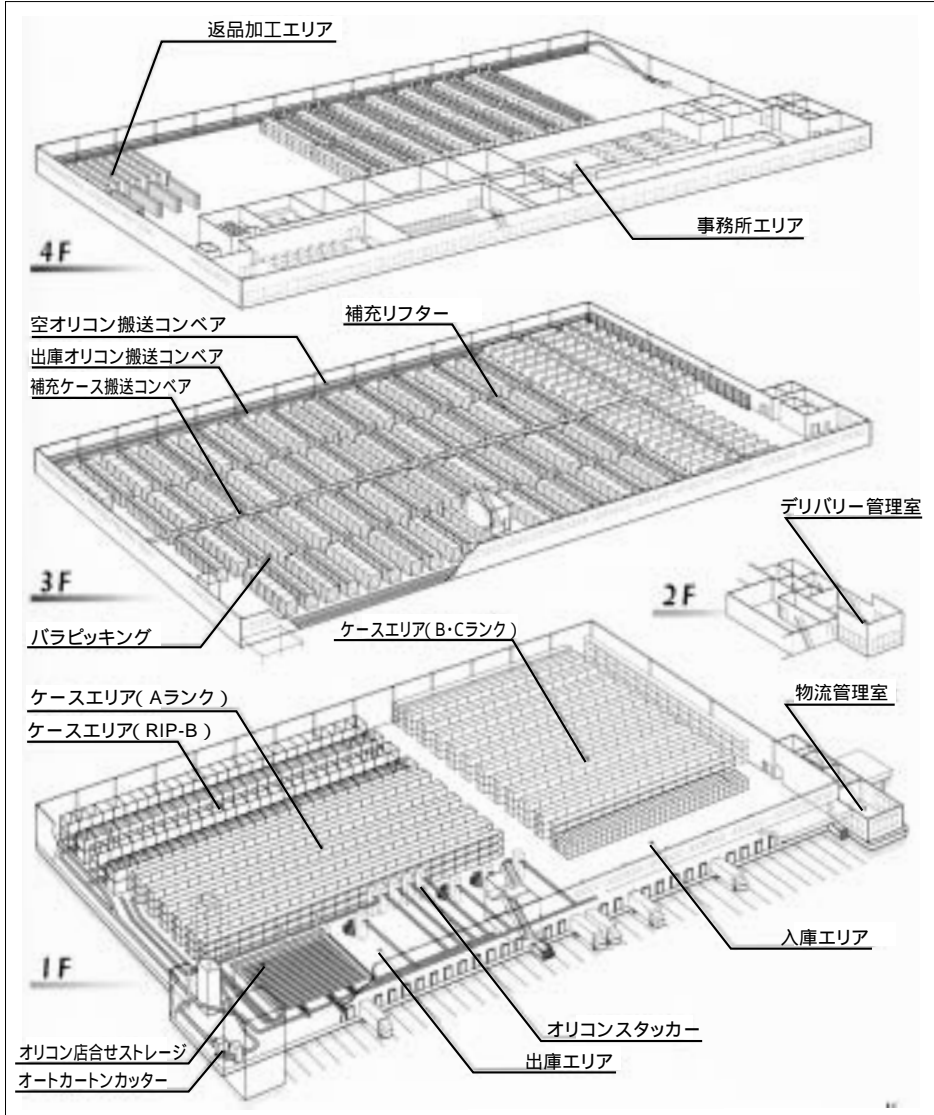
に供給しているにもかかわらず、RDC近畿の納品精度は九九・九九九%を維持している。一〇万件に一回しかミスを起こさない。「RDC近畿が稼働する以前は、ほとんどの取引先が納品時に検品をしていた。しかし、このセンターができてからは大半が検品レスになった」と同社ロジスティクス本部の道海勉ゼネラルマネジャーは言う。

現在、パルタックが進めているセンター整備は基本的に、九八年四月に合併した北陸地方の中堅日雑卸、新和のノウハウをベースにしている。この合併劇は、多くの面で異例づくめだったため当時のマスコミを賑わした。その頃のパルタックの年商は二〇〇〇億円ですでに圧倒的な業界トップの座にあった。一方、新和の年商は二六〇億円。経営規模だけを考えれば、パルタックによる新和の一方的な吸収という形が妥当に思えた。

ところが両社の合併比率は一对一で決着し、そのうえ新和の社長だった山岸氏には新生パルタックでの代表取締役副社長のポストまで用意された。経営規模ではわずか七分の一に過ぎない新和がここまで厚遇された理由は、

パルタックをとりまく日雑業界の動向

| | |
|-------------|----------------------------------|
| 1996年 | 花王が花王システム物流を設立 |
| 1998年3月 | セブン・イレブン・ジャパンが専用卸会社「エス・ビー・デー」を稼働 |
| 1998年4月 | 日雑業界首位のパルタックが新和と合併 |
| | 同二位のダイカが、タナカ、富士商会と合併して関東に初進出 |
| 1999年10月 | P&Gの日本法人が取引制度改革を実施 |
| 2002年4月(予定) | ダイカ、伊藤伊、サンピックが共同持株会社を設立して経営統合 |



店別仕分けのためのソーターを置かない、などの工夫でスペース効率を高めている

業界最先端との呼び声が高かった新和の物流・情報ノウハウをパルタックが熱望していたからに他ならない。

新和の山岸氏にとっても、この合併話は渡りに船だった。「量」のパルタックと、「質」の新和が手を組めば、従来にない局面が開ける。新和としては、それまで独自に積み上げてきた中間流通の効率化ノウハウを、より大

きな舞台で使うことが可能になる。実際、RDC近畿は、「基本コンセプトは新和が九六年に石川県で稼働したRDC北陸と同じ」(道海ゼネラルマネジャー)なのだという。岐阜と北陸のRDCに至っては、現在でも新和の時代に構築した施設を、そのままパルタックの汎用センターとして活用している。

こうして新和の物流ノウハウを取り込んだ

道海ゼネラルマネジャーは、パルタックのインフラ戦略を次のように説明する。「当社にはRDCのほかにも、営業所という形で在庫を置いてある倉庫が複数ある。こうした拠点戦略については、かなり柔軟に考えている。今後、常に流動性を確保していくつもりだ。最終的に最適物流で最適コストになればいいのであって、形にはこだわっていない」

分かりにくい説明だが、これは同社が扱っている日用雑貨品の持つ商品特性にも関係している。日用品は一つひとつの製品が細かく種類も膨大だ。単価も安い。加工食品などと比べると回転率も低い。そのうえ、荷扱いの難しい商品が多いため、ケース単位の物流ならまだしも、パラピッキングを要する単品単

マテハン開発で相次ぎ特許

透明な部分が多い。加工食品卸大手の菱食のように、機能別の物流センターを全国に配備するといった明確な戦略を打ち出しているわけではない。特定チェーンの専用センターの運営にも消極的で、現在もマイカルとの取り引きで一カ所を運営しているに過ぎない。



「近畿RDCには社運を賭けて取り組んだ」と道海勉ゼネラルマネジャー

ケース別仕分け



作業者はフォークに搭載した無線LANでエリアを指示され、必要なケース数をピックアップする。ピック・ツウ・ベルトのためのRIP-Bと、無線フォークLAN(ピックフォーク)と同じ仕組みを搭載している。ピック時のスキャンによって間違っていなければ、その場でフォーク搭載の特注小型プリンタからラベルが発行され、これを商品の外箱に添付する。ピックアップ済みの商品はコンベヤで同じ階の出庫エリアと、3階のバラピックアップの補充ラインへと搬送される。

オリコンスタッカー



台車ピックアップを終えたオリコンをコンベヤで1階の出庫エリアへ搬送し、「アングルキャリア」と呼ぶキャリアに自動で積み付ける。このキャリアに乗せたまま押してトラックの荷台に積み込み、陳列作業のために店舗内まで持ち込めるようになっている。パルタック・オリジナルのオリコンのサイズは容量40リットル。

「ADELS」(特許取得済み)による店別仕分け



店別仕分けのためのソーターを使わないのが特徴。納品先の店舗数が6000店にも上るため、ソーターではスペース効率などが悪すぎる。また、仕分けソーターを使うと、最後にドライバーが自視でカゴ車に積み付ける作業が間違いの元になる。ここでもスキャン検品をしなければミス率は減らせない。独自開発の

「ADELS」ではバッチ・ピックアップしたケースがコンベヤで搬送されてくると、自動的に商品のITFコードがスキャンされる。これを作業者は眼前のモニターの指示に従って、同時に11個まで置けるカゴ車に積み分ける。積み終えた作業者が足元のボタンを踏むと、次のケースが搬出される。

入庫検品



入庫した商品は独自開発の入庫カート「SRAY」(無線LAN搭載)でスキャン検品を行う。商品の行き先は1階のケースエリア(基本的にフリーロケーション)と3階のバラエリア(基本的に固定ロケーション)。スキャンした際に入荷シールが発行され、行き先が指示される。このシールを商品の外箱に直接貼付すると、指示に従ってキャリアに乗せた商品を移動し、補充エリアに着いたら、入荷シールと棚のバーコードの双方をスキャンしてから入庫する。コスト効率を考えて、あえて自動化を図っていない。

ケースピックアップ



自動倉庫は導入していない。理由はコスト、スペース、スピード(処理能力)に難があるため。扱う商品数がケースエリアだけでも約5000SKUと多いうえ、入荷する際の荷姿がパレット単位とは限らないため自動倉庫向きではない。1階のケースエリアは商品回転率により3エリアに分かれていて、最も回転率の高い商品群は独自開発の(RIP-B)に、それ以外は無線LAN搭載のフォークでケースピックアップを行うためにラックに入庫する。

オートカートンカッター(特許取得済み)



多様な荷姿の段ボールの上蓋のサイズを、光センサーで読んで自動的にカットする「オートカートンカッター」。このように特注のオリジナル機器を開発する際には、人手でやった場合や、既存のマテハンを利用した場合とのコスト比較を事前に徹底的に行う。その上でメリットが見込めれば自分達で開発する。基本的な設計図は、建物もマテハン機器も自分達で引く。図面が外部に流出するのを避ける狙いもあって、業者選定のオープンコンペなどは行わない。業者数はできるだけ絞り込んでおり、現状では大半をオークラ輸送機に任せている。

バラピックアップ



独自開発のカートピックアップ台車「SPIEC」を使ってバラピックアップを行う。ハンディタイプのスキャナーではなく、小売店のレジなどで使う据え付け式の平面スキャナーを搭載しており、商品だけを動かすのが独特。作業指示の画面もその横にある。スキャンした商品をすぐに折り畳みコンテナ(オリコン)に投入するための工夫。台車の開発時にハンディ・ターミナルを使う場合と比較したところ、ターミナルを持ち上げる時間、スキャンしてまた戻す時間などがムダだったために現在の形態になった。「SPIEC」のピックアップ能力は1時間あたり平均120~200行。

位の物流を正確に低コストで処理するためには、専門的な技術が必要とする。

しかも規模のメリットを享受するためには、「最低でも一センターで三〇〇億円以上の商品を出荷するのが適正規模」(山岸副社長)とパルタックは判断している。RDCの對象エリア内における量を確保する必要があるので。そのためにも同社は現在、物流以外のマーチャндаイジングのサービレベルを拡充することで商流を確保しようと躍起になっている。

通過額三〇〇億円以上のRDCとなると投資額は一拠点あたりの三〇〇~五〇〇億円になる。決して利益率の高くない中間流通業者という立場で、数十億円規模の投資を回収するためには、かなり長期的に通用する機能をセンターに持たせる必要がある。そのためにパルタックは現在、マテハン機器などの精度を「〇・一ミリのレベルで徹底的に改善する」ことによって、他社の追随を許さない低コストの仕

組みを構築しようとしている。

実際、同社が新和時代から開発を続けてきた独自マテハン機器には、ユニークなものが多い。あらゆるサイズの段ボールの上部を自動カッティングする『オートカートンカッター』、店別仕分けソーターを不要にした『ケース店別仕分けシステム』、バラピッキング棚へのケース補充を効率化した『オートリフター』。いずれも同社のオリジナル機器で特許も取得済みだ。

卸売業による特許の取得というのは極めて珍しいが、その理由は、「一つは知的ノウハウを守るため。また、自分達の仕事の獨創性を目に見えるかたちにする事によって社員モチベーションの向上を図るといふ狙いもある」のだという。実用新案まで含めると、すでに一〇案件近い権利を保有している。

物流技術の革新は現在も続いている。昨年十一月、最新拠点のRDC九州が稼働した。

これまでの卸は基本的にメーカーの販売代理業でした。非食品分野での「業態卸」を目指すという御社は、もはやメーカーの代理店という意識はないのでしょうか。

「ありません。メーカーの販売代理機能と、当社が目指している小売りの購買機能はまったく別物です。ましてや、ここに物流という要素が入ってくると、量を扱う必要が出てくる。生産者からの調達単位がどれくらいになるのかというのが何より重要になってきます」

「従来の日本の卸というのは、商流の確保を優先していたため物流は二の次でした。売上至上主義的な考え

同センターでは基本的にRDC近畿で確立されたコンセプトを踏襲しながらも、新たなアイデアを採用した。全体のレイアウトを見直すと同時に、バラピッキングのためのケース補充の仕組みを刷新している。こうした改善の繰り返しで、パルタックの物流ノウハウとして蓄積されているのである。

情報システムについても、ソフトウェアの開発は、すべて社内システム・エンジニアが手掛けている。だから全体の整合性を保ちながら、地域ごとにカスタマイズを進めることができる。これは当社の強みの一つ」と道海ゼネラルマネジャー。トラブルに直面するたびに改善を重ねてきたため、イレギュラーへの対応力では負けないと強調する。

最近の日雑卸業界は、九八年のパルタックと新和の合併が引き金の一つになって企業再編の嵐が吹き荒れている。今年四月には業界第二位のダイカと、準大手の伊藤伊、サンビ

ックが持ち株会社方式による経営統合を予定している。これにより統合会社は、売り上げ規模ではパルタックを抜いて業界首位に踊り出る。

しかし、パルタックに焦りはない。「最後にはきちんとした仕組みを持つところが残る」と悠然と構えている。それよりも自社の既存インフラのうち、RDC化の途上にある関東、東北、北海道の拠点の充実が先決というわけだ。

さらに日本の流通業界を覆っている淘汰の波は現在、パルタックの意志をはるかに超えるレベルで進行している。もともと関西を基盤に成長してきたパルタックは、大手量販チェーンのなかではダイエーとの付き合いが深く、イトーヨーカ堂との取り引きはまったくない。このことがパルタックの将来にどのような影響を及ぼすことになるのか。予断を許さない日々が続く。

(岡山宏之)

方はいまだに色濃く残っていて、本当はトラック満載がいいのだけれども、一〇ケースでも一〇〇ケースでもいいですよ、と言ってしまつ。誰が決めたのかは知りませんが、そんなことが通用してきた。おかしな話です」

その辺が欧米と一番大きく異なる点なのでしょうか。

「まったく違いますね」
山岸副社長は基本的に米国のモデルを参考にして

いると考えていいのですか。
「そうですね。米国ほど競争の激しい市場はありませんからね。競争の激しいなかで生き残るためには、何かをしなければダメです。日本にはこれまで競合はあっても、

競争はありませんでした。A社もB社も一緒に業績を伸ばすことができました。競争というのは、A社が伸びればB社は沈みます」

「日本が抱える物流上の大きな問題の一つに、物量の波動があります。日本で最もトラックの走行量が多い曜日、一週間のうち何曜日だから分かりますか？火曜日ですよ。週末に売れた商品を一気に月曜日に発注するからです。物流的な波動がものすごく大きい。当然、一番波動の高い部分に応じて物流インフラを整備するためコストも高つく。よく物量の平準化という言い方をしますが、流通の効率化というのは、そこまで大きな

「日本の流通には競争がなかった」

パルタック 山岸十郎 副社長



視点で考える必要がある」

小売りの店頭自体を、ロジスティクス重視で考えるべきということですか。

「実際、米国のウォルマートなどは、そうした部分をきちんと考えています。一日分の納品トラックが一杯になると、そこで止めちゃう。翌日便に回してしまつ。これに対して日本は、発注があればロジスティクスとは無関係で運ばなければならぬ。量が少なくても運ばなければパナルティをとられる。もっとロジスティクスを重視するべきです」

いまイオンが大きな自前物流の仕組みの構築を進めています。あれは山岸副社長の目からご覧になって理屈に合っていますか。

「欧米には自前でやっている小売業者はたくさんいますからね。ただ、メーカーと直取引をするというのは、どちらかという短絡思考ではないでしょうか。かならず中間物流というのは必要であつて、それをどういう括りで、どういうコストで、誰がやるのかが問われているに過ぎません。仮に卸以上に安くて、高いサービスレベルを提供で

きる業者が現われれば、卸はなくなります。これは仕方がない」

「イオンさんがああいう形でおやりになって、例えば我々の商品は要りませんよという形になつても、我々は必ず何らかの提案をします。『本当にいいのですか。我々の方が正確で安いですよ』と云つてね。いずれはイオンさんも『雑貨は特殊だ。やはりパルタックに頼もう』ということになるかもしれない。いま取引がなくなつたとしても、永久に彼らの側に行くとは、僕は思っています」

小売りが自らすべての構想を描いて、物流機能だけは3PLを使うというイオンの手法は、欧米でも行われているのでしょうか。

「いまアメリカで起きている現象を見ると、じゃあ、なんでKマートはフレミングにグロサリー部門を全て委託するのか。なぜ、ターゲットはスーパーバリューを使うのか、というところですよ。彼らは両社とも自前の物流センターを持っています。にもかかわらず、卸を使うのは安いからに他なりません」

「アメリカにはロビンソン・パットマン法という法律があるため、商品のネット（正価）が小売業者にもすべて分かるようになってきます。どれだけの商品を買えばいくらになるかが分かる。オープンプライスとか、メニュープライシングというのはそういうことです。つまり、小売業者に見れば、計算さえすれば自前でやる場合のコストと、卸を使う場合のコストを比較できる。そうすると自前でやるのが、いかに高コストかが分かるわけです」

「これに対して日本では、卸のネットが分かりませんから、直取引をすると安くなるだろうという考えを抱きがちです。しかし、中間流通というのは絶対に必要です。その物流コストまで考えたうえで、卸を使うより安ければ利益も出るはずですよ。しかし、最初から上手いくとは限りません。3PL業者も最終的には技術を高めてくるでしょうが、われわれ卸も頑張ります。そうする

と中間流通コストをめぐる戦いになりますよ」

御社は、あと何年ぐらいでRDCの全国展開を終える方針なのでしょうか。

「それは、お金の相談です。一カ所作るのに三〇億、四前後かかるわけですから。慌てて作つても、物量が確保できなければ赤字になってしまつ。お客様がいらつしやるのかどうか、物量が確保できるのかどうかを緻密に計算する必要があります。そう簡単にはできませんよ」

物流を確保するには、どこかの卸を買収するのが一番、早道なのは？

「それは、ちょっと違いますね。物量を確保するための買収というのは失敗します。合併というのは、そんなに簡単にはダメです。やはり、卸としての機能はどのあるべきか、経営というのはどうあるべきか。理念がきちんと合うかどうかのステップを踏んでから合併しなければいけません」

となると、東北と北海道への本格的な進出のタイミングは、御社のタイムスケジュールには乗っていないのですか。

「強引な買収などというやり方はしたくないため、計画には乗せられないんです。もっとも、やると決めたら単独でも、赤字でも出ていきますよ。物量が一〇〇億円しかなくても、三〇〇億円出せるセンターをどーんと建ててしまつ。むしろ、そつやつつ作つてから攻めていく方が早いかも知れない。ただし、そつなるとお客様を取り合つことになるため、当然、摩擦が起きる。いらぬ摩擦は避けたいという気持ちはあります」

そつまでして全国展開は急がないと。

「そつです。あなたね、中間物流というのはそれほど簡単なものではありません。陣取り合戦に勝ち残つても、そのお客様とすつと取り引きを続けられる保証は一つもない。そういう意味で全国展開を急ぐつもりは全くありません。最後はきちつとした機能を持つところが残るのですから」