

# 卸売業における物流課題

小野 秀昭

## はじめに

我が国の流通システムは情報化の著しい進展や消費停滞による価格競争の激化に伴って、大きな変化をしつつある。これらは消費者との接点である小売業から端を発していることが多い。価格競争の結果、仕入れ価格の低下や物流コストの削減が実行され、このため流通の川中にある卸売業にとって、マージン率の低下や流通経路の切り替えによる市場喪失も生じている。問屋の集約や問屋不要論の再燃である。

小売業間の競争は卸売業の競争も引き起こし、同業者間のいわゆる水平的競争を始めとして、さらには卸売機能を獲得しているメーカーと小売との垂直的競争、物流業者・他のサービス業等との斜方向の競争と多様化を増している。

こうした背景の中で、流通・物流分野は今後大きな成長が見込まれる新産業分野として期待されている。このためには、情報システムや物流システムの高度化を図ることが前提とされ、従来の卸売機能の拡大や他機能との融合をも図る必要がある。本稿では卸売業における流通環境を整理するとともに、特に物流機能に焦点をあて、現状の課題と対応の方向を検討するものとする。

## 1. 最近の流通環境変化と求められる物流機能

### (1) 商業統計にみる流通構造の変化

初めに商業統計によって卸・小売業の業容を概観してみると、小売業では商店数で昭和57年をピークに減少に転じており、平成3年から6年の間には10万店を超えるものとなった。従業者数ではほぼ一貫して増加をしており、小売業の規模の拡大がみられる。特に、1～4人規模では商店数、従業者数ともに大幅な減少となっており、いわゆるパパママストアといわれる零細単独店が廃業していることがうかがわれる。一方で、90年

## 卸売業における物流課題

以降の大店法運用適正化通達、92年の改正大店法大店法等によって500m<sup>2</sup>以上の店舗の増加がみられ、また業態別にみれば、専門スーパーやコンビニエンスストアの伸長が著しく、規模、業態ともに大きな変化が生じている。

卸売業では、平成3年まで商店数、従業者数ともほぼ一貫して増加を続けてきたが、平成6年にはともに減少に転じた。特に、個人商店、従業者規模の小さい商店が減少しているが20人以上の規模では増加していること、業種別の商店が減少する中で100人以上の各種商品卸売業は商店数、従業者数ともに増加していることなどの特徴がみられ、卸売業の大規模化、業種の統合化、法人化が進展している。

**図表1 小売、卸売業の商店数と従業員数**

	卸 売 業			小 売 業		
	商店数	従業員数 1000人	販売額 10億円	商店数 1000店	従業員数 1000人	販売額 10億円
1994年	428,668 △ 9.7	4,578 △ 4.0	514,317 △ 9.0	1,500 △ 5.7	7,384 6.4	143,325 1.9
1991年	474,766 9.0	4,767 10.1	573,165 28.4	1,591 △ 1.8	6,937 1.2	140,638 22.5
1988年	435,492 5.8	4,328 8.4	446,484 4.4	1,620 △ 0.5	6,851 8.3	114,840 12.9
1985年	411,498 △ 3.6	3,993 △ 2.2	427,751 7.3	1,629 △ 5.4	6,329 △ 0.6	101,719 8.2

出所：各年とも通商産業省「商業統計」 注：下段の数字は対前年伸び率（%）

また、販売額を小売業と卸売業とを対比してみると、小売業では91年まで比較的高い伸びをみてきたが、94年にはほぼ横這いとなった。卸売業では年次によって伸びに大きな格差があるが91年までは前回調査時より増加していたが、94年には大きな減少となった。さらに、卸売業（法人）の販売先別に販売額を整理し、産業用使用と輸出に該当するものを差し引いた販売額を求め、小売業の販売額との比率（W/R）を試算してみる。W/R比率は91年やや拡大するものの低下傾向がみられる。94年には2.46と82年の2.85から0.39ポイント減少した。小売業の販売額の伸び悩みの中、それ以上に卸売業の販売額が減少していることを示し、卸売マージンの低下や中間流通段階の簡素化、効率化を推察することができる。

図表2 W/R比率の変化

販売額	卸売業 (法人)a	小売業 b	W/R比率 (a/b)
1994年	352,565	143,325	2.46
1991年	375,691	142,291	2.64
1988年	294,480	114,840	2.56
1985年	271,853	101,719	2.67
1982年	267,516	93,971	2.85

資料：各年とも通商産業省「商業統計」

注：卸売業販売額（法人）の内、卸売業及び小売業向け販売額のみ

## (2) 流通構造の変化要因

このような流通構造に変化を生じさせている主な要因としては、バブル崩壊後の平成不況による消費の低迷、円高の進展による内外価格差問題の浮上、低価格志向の新たな小売業態の台頭等が指摘される。また情報システムを中心としたテクノロジーの進展による流通システム改革も大きな影響を及ぼしている。

中でも「価格破壊」に代表される販売価格の低下は、新たな業態小売業の開発や小売業間の競争を喚起し、流通システムの再構築の要因になっている。酒類、医薬品、日常衣料、玩具、身の回り品、その他肉類など生鮮品についてもディスカウントストア業態の小売店舗が展開されている。これらは、従来の建値制度など価格形成方式を変化させ卸小売業各段階での流通マージン率の削減、また店舗での販売方式や新たな仕入れルートの開拓など多くの見直しを図ることによってコストダウンを実現し成立してきたとみられる。

また、情報システム化の進展は著しく、80年代半ば以降の企業間ネットワーク化、流通VANの形成、最近ではコンピュータ技術の進展とともにあってダウンサイジング化により情報化導入の容易性が促進され、さらにはインターネットの急速な普及など流通システムを再構築する動きがみられている。

最近では、規制緩和が盛んに検討され、流通分野についても関連規制緩和の措置が講じられつつある。大店法の改正や食管法の改正、酒類、医薬品流通に関する需給調整の緩和である。また関連する分野では、物流2法の施行、海運、トラック、鉄道など各輸送業法についての規制緩和、さらに情報通信分野の規制緩和などが検討されている。これらも流通構造に変化をもたらし、卸売業にとって大きな影響を及ぼしていくとみられる。

図表3 流通環境変化要因

(社会環境の変化)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・プラザ合意後の円高の進展→1 \$ 100円時代の到来→内外価格差解消への努力 →製造業の海外移転、輸入商品の増大</li> <li>・人口の高齢化→労働力人口の減少</li> </ul>
(消費者の行動変化)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費の多様化→マスマーケティングからセグメンテーションマーケティングへ →ライフサイクルの短縮化 →ソフト型消費の拡大</li> <li>・購買パターンの変化→ワンストップショッピング化 →24時間志向→営業時間帯の拡大、CVSの拡大</li> <li>・低価格志向→DS（ディスカウントストア）の展開、既存店でも価格競争激化</li> </ul>
(小売店の多様化)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新業態小売業の開発→CVS、DIY、ホームセンター、DS・カテゴリーキラーホールセールクラブ、コンビニエンスストア等の出現、拡大</li> </ul>
(商業集積地域の新たな展開)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロードサイド店の発達</li> <li>・大規模SC開発、パワーセンターの出現→従来型商店街の斜陽化、</li> </ul>
(情報システムの高度化)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・流通VANの展開、加盟</li> <li>・EOS、POSの普及→売れ筋商品の明確化、ペーパーレス化、取引フォーマットの標準化</li> <li>・マルチメディア、インターネットの進展→バーチャルショップなど新型流通業の出現、インターネット通販</li> </ul>
(規制緩和の進展)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大店法緩和→大型小売の出店拡大→零細小売業の転廃業進展、小売業の競争激化</li> <li>・各業法緩和→ドラッグ、酒類などの新規出店、扱いカテゴリの拡大・融合</li> <li>・物流規制緩和→物流業との業界進出・競争</li> </ul>

### (3) 卸売業に求められる機能

卸売業に求められる機能は、以上のような流通を取りまく環境変化に伴って変化している。メーカー、小売業ともに小規模で分散した取引となっている時代には、流通の結節点である卸売業は、チャネルリーダーとして、流通のとりまとめ役として確固たる地位と役割を評価されていた。戦後、経済回復政策の過程を通じてメーカーが力を強め、メーカー主導の流通の時代となると、卸売業はとくに大量生産の消費財の分野を中心に販売代理店や特約店という形態をとることによって存立基盤を確保してきた。

しかし近年では「ものあまり」「消費者の価値観の多様化」等が進展した結果、マスプロ

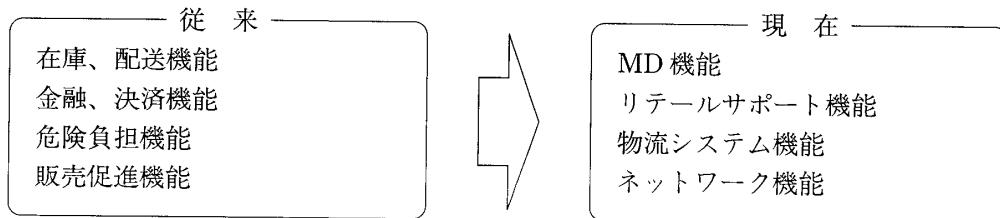
## 流通問題研究

ロ・マスセールスの時代も終焉し、現在のチャネルリーダーは需要者のニーズを的確につかむことのできる小売業へとシフトしている。

卸売業の基本的な機能にはマーチャンダイジング(MD)機能、販売機能、販売促進機能、情報機能、物流機能、金融機能、危険負担機能等があるとされており、かつての流通の各段階が小規模零細であった時代には卸売業の金融機能は重要な機能であり得た。しかし現在では代金回収、立て替え等の金融機能は銀行決済の普及と小売業の規模の拡大による自己資金力の上昇によって相対的に低下し、卸売業の主たる機能とはいえなくなっている。また「売れる商品」等の情報についても、POSの普及により、小売業は卸売業に頼ることなく独自に把握・分析することも可能となっている。問屋不要論が論じられる背景である。

このような環境のもと、メーカーと小売業の間を繋ぐ中間流通の主要機能として相対的に重要度を高めているのが物流機能である。物流条件が商品や購買パターンが変化するにつれて極めて厳しくなっており、多頻度・小ロット配送、短納期配送、JITに代表される納入条件に対応することが、競争力の確保、生き残りの条件にもなっている。

図表4 重要視する卸の諸機能



もちろん従来から倉庫、トラックなどの物流戦力を保有し、小売店への納品を行う機能が卸売業にとって重要であったことは言うまでもない。しかし、流通の過程でその物流機能を運営する主体は卸売業以外でも果たすことが可能である。大手チェーンストア等小売業自ら物流センターを建設し調達物流を自らの管理下に置くことによってローコスト化を図ることが多くみられている現状では、単に在庫、配送機能を保有するだけではメーカーや小売業に機能を取り込まれてしまう。また、メーカー自身での運送業委託などによって小売業への直納も多くみられている。

卸売業が流通の川中に位置し、最適な物流体制を整備する上で最も好ましい立場にあり、最適な物流システムを提供していく機能が重要なのである。ここでいう物流システム機能とは、販売先の業態特性を理解し、情報システムを活用することによって過去の販売実績等を的確に分析・計算し、必要とされる商品を小売業が運営する物流センター以上にローコストで仕入れ、かつ必要な店頭在庫と販売状況に合わせて補充、品切れ(販

売ロス)をなくす輸送・保管・集荷・補給のチェーンオペレーション技術一いつまり小売業のためのロジスティクスなのである。

## 2. 卸売業が直面する課題

### (1) 卸売業の課題の広がりと変化

#### ①高度な納入条件への対応

物流が商品価値そのものであるとすれば、卸の商品はロジスティクスであるといってよい。言い換えると、競争力あるロジスティクスを構築することは、卸売業の発展のカギであり、「力の種」である。しかし卸売業がロジスティクスによる商品化を図ろうと試みる前途には多くの課題が極めて幅広く、また強く認識されている。これらは今後もさらに進行するであろう。

卸売業にとっての第1の課題としては、注文の少量多頻度化、それに伴う小口、多頻度納品配送の増加、リードタイムの短縮など、取引先への納入条件に係わることがまず挙げられる。取り扱い商品の多品種化、少量化や商品ライフサイクルの短縮化を背景に、小売業側でも売場スペースの効率低下や商品保管スペースの狭隘化が進行していることなどから、卸売業者への納入条件は厳しくなっているとみられる。

#### ②情報化とリテールサポートへの対応

また、オンライン受注など情報化への対応も大きな問題として捉えられている。受発注の情報システム化は小規模小売店を除けばほぼ導入実施されており、卸売業側での対応は必須となっている状況が窺える。とくに自らの販売先の先細りを回避するための、小売店に対するリテールサポートは、売れ筋情報、物流情報、経営情報、顧客情報などの情報武装により実現が可能となってくる。EDIなど企業間の情報ネットワーク化は小売業でも今後大きく進行するとみており、情報システムの基盤整備は卸売業において必要不可欠となってこよう。

#### ③業態小売業などの特性別の戦略展開

さらに、販売先である小売業の業態、規模、取引形態などの特性別の、卸への機能ニーズ把握が重要となる。例えば、総合スーパー、食品・衣料品スーパー、CVSは、相対的に厳しい納入条件への対応が必要となるし、また物流センター納入の場合と各店舗納入の場合では求められる卸機能へのニーズも異なる。

現在、中小小売店の減少、大手小売業による業界再編成、店舗の大型化など流通構造は大きく変化しつつあり、この傾向は今後もさらに強まるとされる。このため、多くの中小卸売業の主要取引先である小規模小売業との取引量はますます減少していくとみら

図表5 自社物流施設使用料

仕 入 先		0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%以上	無回答	平 均	企業数
全 体		30	9	14	17	5	13	4	5	4	2	2	0	141	4.03	246
業 態 別	百 貨 店	11	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	22	2.00	37
	総合スーパー・量販店	2	2	4	1	1	5	0	0	0	0	0	0	8	3.23	23
	食品・衣料品スーパー	7	0	4	9	2	6	3	4	4	2	1	0	43	5.11	85
	専門店・一般小売店	8	3	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	40	1.78	57
	D S · H C · D G S	0	0	1	4	1	1	1	0	0	0	1	0	19	4.33	28
	CVS・生協・通販	2	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	8	3.60	15
業 種 別	衣服身の回り品	8	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	1.17	30
	飲食料品・菓子	6	2	4	7	2	9	3	4	4	2	1	0	30	5.00	74
	酒・調味料	0	0	2	3	0	0	0	1	0	0	1	0	14	4.29	21
	家具・家電・建具・什器	4	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	11	2.33	21
	医薬品・化粧品・雑貨	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	11	3.50	13
	玩具・時計・写真機	7	0	3	4	0	0	1	1	0	0	0	0	31	3.22	47
各 種 商 品		5	0	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	22	3.57	34

資料：中小企業庁「新たな物流課題への対応方向に関する調査報告書」平成7年11月調査

れる。卸売業としては、今後伸長して行くとみられる小売業に焦点をあてた適切な取引条件の設定・見直しなどの戦略転換が必要となろう。さもなければ、これら卸売業は販売先を確保することができなくなったり、採算割れの取引を強いられることになる。

特に、取引条件の設定・見直しの中で問題となってくるのが物流センター利用料である。現在大規模小売業を中心に大半の小売業が物流センターを所有または利用しており、今後整備していくところも多い。そして物流センター利用料は上昇することは想定に易いが、低くなることは考えにくい。また利用料は、当該センターが納品業者の物流の一部を肩代わりをするために納入業者に転嫁されるという意味合いのものだが、物流の有料化は小売業では既成事実とされてしまっており、利用料の多寡の問題とともにその透明性についても重要視されている。

一方、納入業者側の物流サービスの有料化は注目されるが導入促進には容易でなく、矛盾は高まってこよう。

#### ④物流システム間の競争

小売業へ商品供給を行う物流システムは、従来卸売業の本業であり、そこに大きな役割と機能分担があったが、近年、小売業の規模化、チェーン化が進むにつれ、各店舗ま

## 卸売業における物流課題

での物流システムは小売業主導で整備されるケースが多くなっている。メーカーあるいは調達市場、物流センター、各小売店舗を跨る物流システムに、小売側と卸側の重複したシステムが存在しているため競争が生じている。こうした物流の垂直的競合は最終的にローコスト化の実現度、物流の高サービス化への対応力という観点で選択され、両システムの是非、適切性は決定されてくるとみられる。

### ⑤輸入型物流への対応

加えて輸入商品が増加している。円高の進展を背景にした低価格化志向の高まりによって、広く海外からの商品調達の動きが盛んになっている。メーカー側では生産拠点の海外移転にも拍車をかけている。素材、製品にかかわらず海外調達システムに対応した物流のグローバル化が進行するとみられ、特に海外の物流事情、輸入に係わる輸送手段の選択や通関など、従来にない諸機能が重要なものとなってこよう。

### ⑥新たな流通システムへの対応

QR（クイックレスポンス）体制もさらに拡大してくるとみられる。流通在庫の圧縮を図るためにリードタイムの短期化、取引の選別、効率的な物流作業など現在にも増して物流に求められる条件は広がってくる。ECR等の業界ぐるみでの新たな流通システムの検討も進みつつあり、流通全体のローコスト化は今後の重要な課題となる。また情報システムの高度利用による需要予測に基づいた受発注体制や、クロスドッキングシステムと呼ばれる店舗直納型の配送システムが前提となるなど、新たな物流システムが必要となってくる。それらに対応した物流商品開発も運輸業などで始まる可能性もあり、異業種との競争や調整も生じるものとみられる。

さらに、情報化の進展に伴い、メディア型流通業、例えばインターネットショップ（通販）等が開始されれば、既存の宅配インフラを利用することにより小売業に限らずメーカーや流通業以外の業種からも参入が容易となるため、卸売業・小売業といった流通フレーム自体も変化する可能性がある。

物流に大きく影響してくるこうした情報システムを核とした新たな流通システムへの対応は、乗り遅れれば死活問題にもなりかねない重要な観点である。

### ⑦労働力問題

要員戦力の確保難も再燃する可能性がある。基本的に労働力人口は一貫して減少していくとされるため、相対的に人手に依存する流通業にとって、要員の確保は重要な課題となってくる。

## (2) 卸売業の物流課題－アンケート結果から

前述の通り、卸売業の課題の中では、とくに物流に関するものが多くなっているが、

## 流通問題研究

ここでは、特に物流に重点をあてた卸売業者の現状及び課題の認識状況をアンケート結果をもとに検証する。

注) アンケート調査は、中小企業庁平成6年度調査「新たな物流課題への対応方向に関する調査」一卸売業における物流機能の高度化に向けて一において1995年11月に実施したものである。消費財卸売業、小売業を中心にそれぞれ1,964社、1,022社を対象に実施。

### ①重要となる物流サービス内容

まず、卸売業における物流上の問題を項目別にみたものが次図である。現時点での問題とする回答割合から問題となっていないとする回答割合を差し引いた問題度DIを算出し、また今後問題がさらに強まるとするDIを併記している。

これをみると、「注文の少量、多頻度化」、それに伴っての「小口多頻度配送の増加」が現状高い指標を示す。次に「リードタイムの短縮化」続いているが、これについては今後「小口多頻度配送の増加」以上に進行すると考えられている。

課題の中の多くの項目が「現状」よりも「将来」はより一層進行するとの認識がなされているが、その中でも特に「オンライン受注など情報化への対応」「販売先からの一括納入ニーズの拡大」「物流サービスの有料化」の進行度合いは強いものと考えられる。(図表6参照)

### ②販売先で異なる物流機能

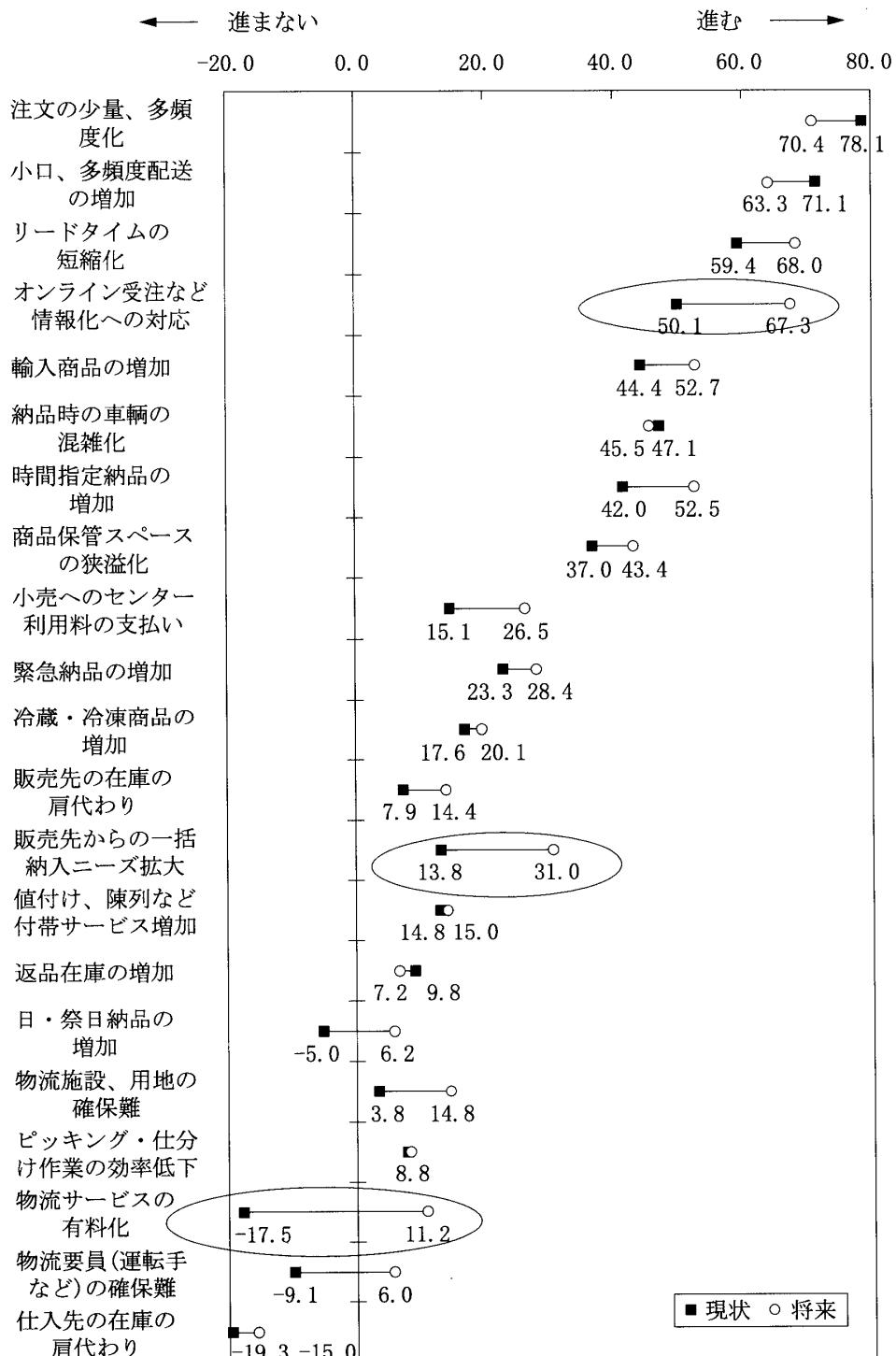
①と同様の指標の作り方で、卸売業が「取引先小売業で重要視される機能」として認識しているものは、各業態全体では「納入商品の正確性」「納期の正確性」「在庫切れ率の低さ」などが上位に来ている。しかし下位に位置する機能でも、業態によっては重要視されているものがある。

例えば、オンライン化への対応は、全体平均のDIでは8.2ポイントだが、コンビニエンスストア、ホームセンター・DIY、総合スーパーでは50ポイントを超えるなど大きく重点が置かれている。一方、単独小売業が中心的な構成員となる一般小売店、専門店ではその位置づけは低い。

コンビニエンスストアは「ジャストインタイム」「時間指定配送への対応」「通い箱・パレットの使用」「日祭日納品への対応」など平均値を大きく上回って「重点を置く」とする機能が多い。反対に一般小売店、専門店は多くの項目で重点の置かれ方が平均値を下回る。

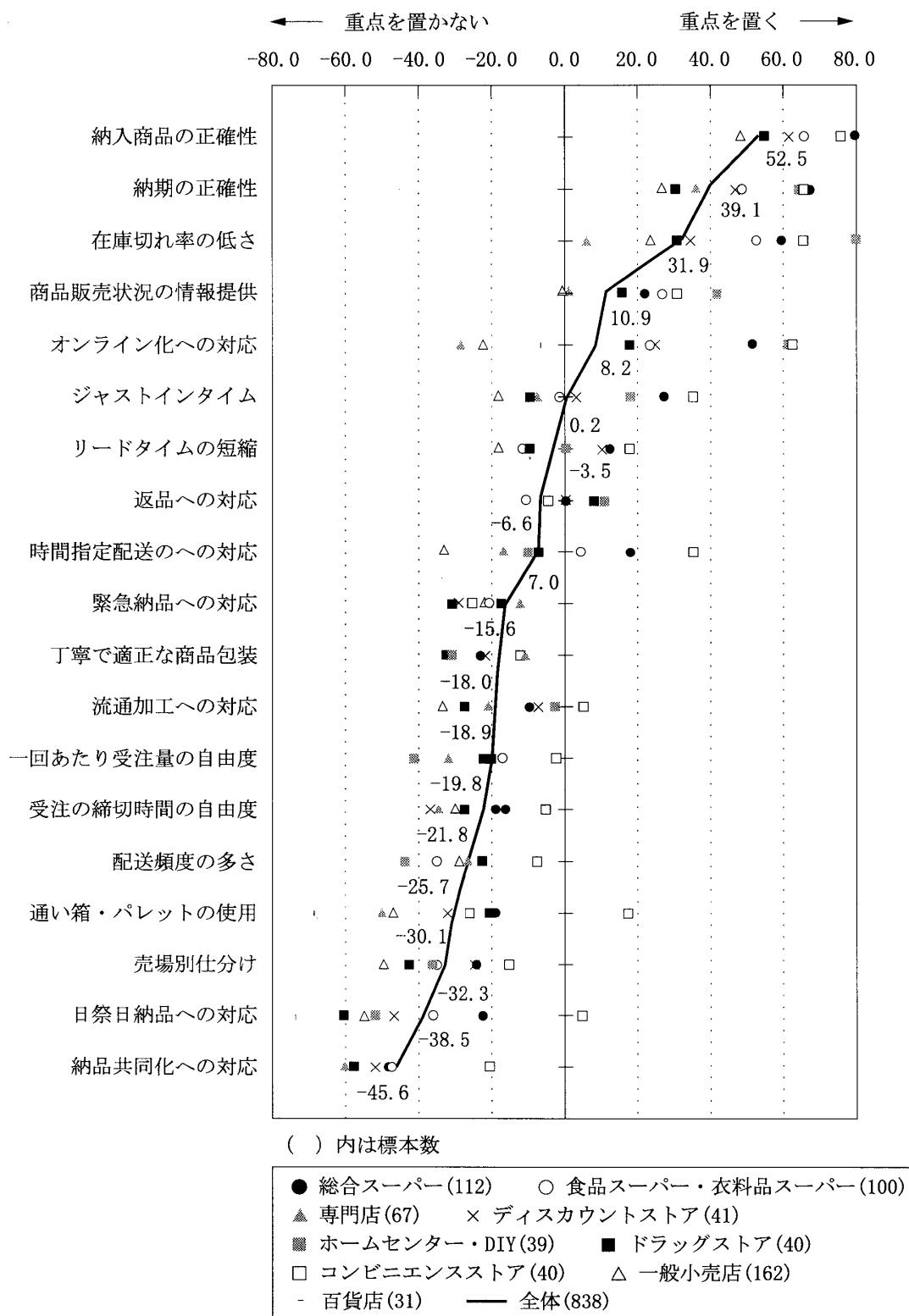
また、ホームセンター・DIYは「在庫切れ率の低さ」「商品販売状況の情報提供」などに重点がおかれていると考えられているのに対して、「一回あたりの受注量の自由度」「配達頻度の多さ」などはあまり重点が置かれておらず、重点を置くことの必要な機能と、

図表6 消費財卸売業における物流上の問題



資料：中小企業庁「新たな物流課題への対応方向に関する調査報告書」  
平成7年11月調査、消費財卸売業を対象に回答数は419件

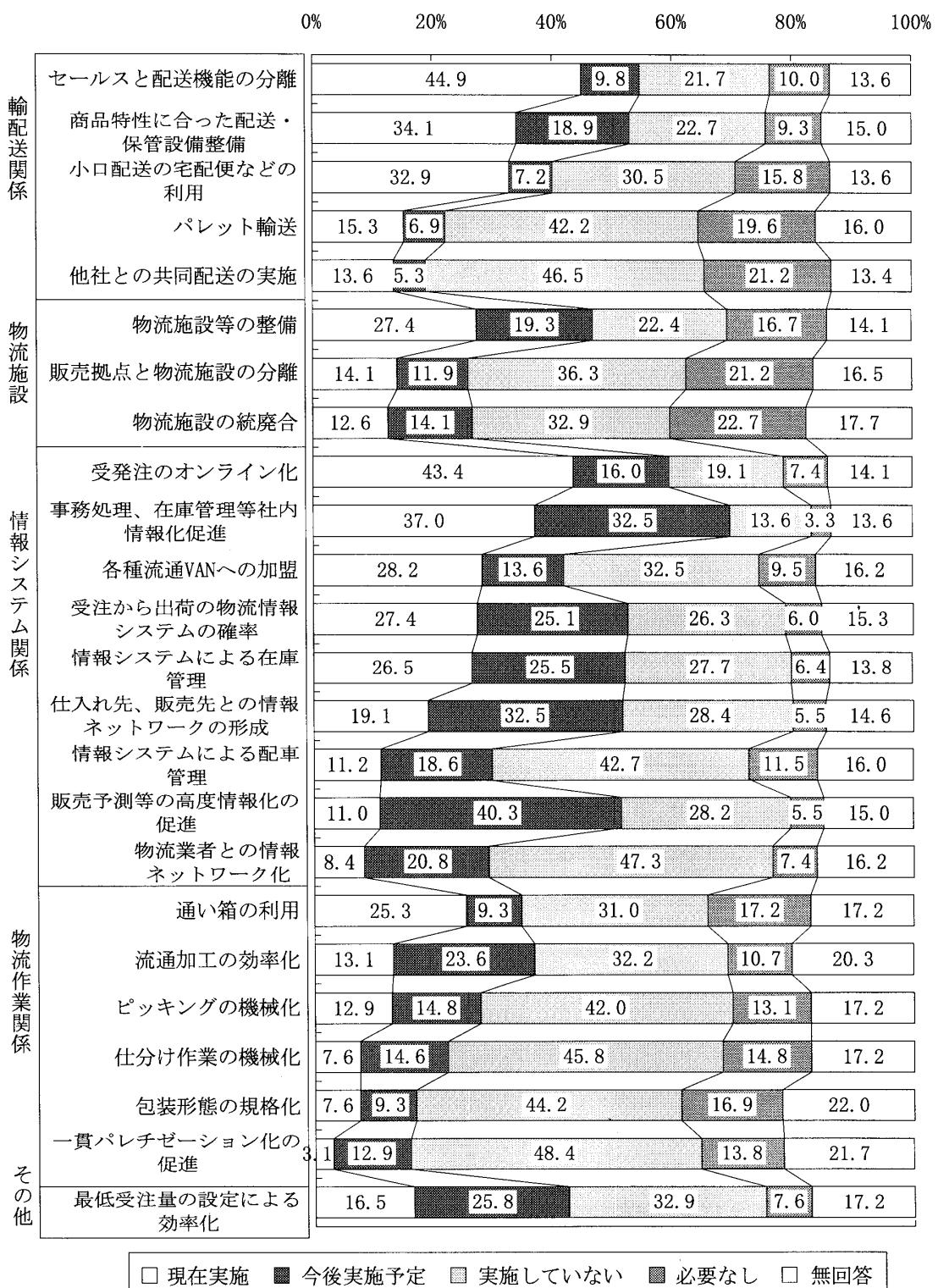
図表7 販売先小売業態別の重点を置く物流条件



資料：中小企業庁「新たな物流課題への対応方向に関する調査報告書」  
平成7年11月調査、消費財卸売業を対象に回答数は419件

## 卸売業における物流課題

**図表8 実施されている物流システム化施策**



資料：中小企業庁「新たな物流課題への対応方向に関する調査報告書」  
平成7年11月調査、消費財卸売業を対象に回答数は419件

そうでないもののばらつきが大きい（図表7参照）。

### ③意欲強い情報化への対応

物流システム化への対応状況については「セールスと配送機能の分離」（44.9%）を筆頭に、「受発注のオンライン化」（43.4%）などの現在の実施率が高い。情報システム関連については、現状での取り組み比率の低い「仕入先、販売先との情報ネットワーク化」「販売予測等高度情報化の推進」などで「今後実施予定」とするなど、卸売業での積極的な取り組み意向が伺える。

一方、「パレット輸送」「他社との共同配送の実施」「包装形態の規格化」「一貫パレチゼーションの促進」は現在実施と今後実施予定を足しても比率は低い（図表8参照）。

## 3. 物流課題への対応方向

以上のような卸売業が直面する物流上の問題や販売先で異なる物流条件に対応していく上で、次のような視点が重要となる。

### （1）物流コストの把握と有料化

物流高度化を推進するためには、物流システムとサービス水準を総合的・価値的に測定し評価することが前提となる。一方、物流が卸売業の商品であるという認識に立てば、異なる物流サービスには異なる価格が設定されることは自然である。極めてきめ細かな物流条件に対応する場合や販売先の範囲と捉えられる物流にまで対応する場合には価格の差異や物流費の有料化・転嫁が当然であるともいえる。これには物流サービスに対応した物流コストの把握が前提となる。

しかし、多くの卸売業においては高サービスに対する物流コストの有料化は現状実施されていない場合が多い。物流自体が卸売業の本業であることがこの理由であるが、自社で発生した物流コストが把握されていないこと、サービスの違いによって物流コストがどの程度差が生じているか把握できていないこと、といった要因も影響していると考えられる。採算に合うサービスの限度や有料化を促進するに当たっては、自らの商品である物流サービスに係わる投入コストを測定し、物流による付加価値、競争力の向上を対比し、必要に応じて商品価格に反映できるよう努めることが重要な視点となる。また、取引先の理解を得るために、ミニマムオーダーサイズ、過去の顧客毎の利益幅、仕入、保管、配送、返品率、その他サービス等の活動分野別に物流コストを把握して、これらコストを加味した商品アイテムごとの価格付けを行うなど、説得力ある物流付加価値の積算方法が重要となる。

## (2) 物流部門の組織化、アウトソーシング化

物流が卸売業にとって重要な機能であり多くのコストが伴うということは、発生する物流費用を明確化することが企業の利益確保にとって極めて重要となることを意味している。このため商物分離等によって企業内で物流部門の組織化を図ること、物流子会社を設け完全に分離すること等により物流コストの明確化が可能となる。

また物流部門の組織化は費用把握上のメリットがあることに加え、新たな物流の効率化施策の導入や改善を実施することによる効果や、サービスの高度化によるコスト負担増についても的確に把握できること等から、経営上の判断が容易になることも期待できる。

また、物流を専門業者である運輸業、倉庫業に委託することも考えられる。規模が確保できず不効率となっている配送や保管、物流施設や情報システムなどのインフラへの投資が自社で難しい場合など、必要に応じ外注化によって対応することはコスト上も効果的でありまた機動性も確保できる。物流機能を外部戦力へ委託するという方策も卸売業の今後の物流機能強化策の一つと考えられる。

## (3) 物流ニューサービス業（3PL）への業態転換

さらに、物流業への積極的業態転換という方向も考えられる。業界進出や物流の事業化ということもできるが、サードパーティロジスティクス（3PL）である。これは米国における呼称に端を発し、日本でも最近注目を集めている。「経済構造の変革と創造のためのプログラム」における流通・物流関連分野でも成長が期待される産業の将来像として取りあげられている。3PLとは、荷主に対して物流改革を提案し、包括的に物流業務を請け負う物流サービスとされる。米国ではその市場規模は現在200億ドルともいわれ、今後も大きな成長が見込まれている。

3PLを米国の事例にみれば、荷主の物流全体を請け負うことで効率化の推進、顧客サービスの向上を図る一方、物流コストの削減を実現しようとするものである。

物流業務の外注化自体は日本でも広く行われているが、3PLの概念が、物流拠点、輸配送、作業等の最適性を検討し、必要な物流戦力を手配し、業務を遂行する中で、達成されたコスト削減効果が3PL業者の利益源となるしくみという点で異なっている。双方で利益を分かち合うゲインシェアリングが、コスト削減のインセンティブを生み出す。

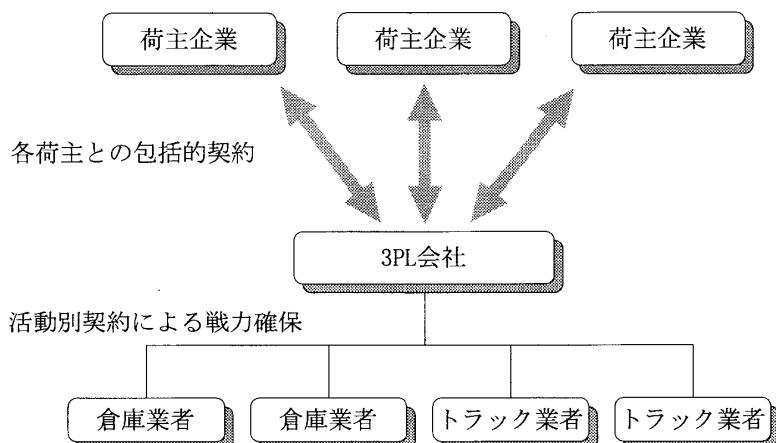
荷主の物流子会社がその存在意義と機能からは似通ったものと考えられるが、サードパーティ（第三者）であるが故に、コンペ形式が取り入れられる等から競争力としての物流・情報システムのノウハウが蓄積される他、荷主企業において物流関連投資が不要となる。また、需要の変化に合わせて物流戦力のフレームを構成することができ、加え

て適切なサービスや運賃を提供できる保管、輸送業者を組み合わせることが可能となる。さらに、そのノウハウは一荷主企業にとどまらないオープンな展開が図られることとなる。

卸売業にとって、ローコストオペレーションが必須となる一方、高度な物流サービス条件へ対応していくためのブレークスルー戦略の一つがまさに3PLへの業態転換ともいえる。卸売業による物流システム力が卸売業の競争力として位置づけられ、また流通全体のトータルロジスティクスの視点が求められ反面、物流の高サービスに対する物流の有料化が難しいという状況は、卸売業のコンセプトを転換することで対応可能となる。

米国では3PL事業への参入業種は、倉庫業やトラック運送業を母体とするものが中心であるが、卸売業者、フォワーダー、情報システム・コンサルタント会社からもみられている。物流施設や輸配送車両などの資産（アセット）つまり物流戦力を有していることは前提とならず、むしろ物流システム構築力、情報システム力、戦力確保ネットワーク力が重要となっている。

図表9 3PL事業イメージ



米国において3PLが発展した最大の要因は1970年代後半からの物流規制緩和によるとされている。日本でも規制緩和が広範囲に推進され、特に物流分野においてはトラック、鉄道、海運、利用運送などを対象として見直しが図られる予定である。各事業への参入も容易となり、実際に卸売業による一般貨物運送事業の取得も多くみられ、共同配達などの適用をみている。物流サービスとその対価について卸売業・物流企业と荷主双方に意識改革を進めていく上でも3PLの意義は大きい。

#### (4) 機能特化による生き残り

物流のシステム化、高度化が困難な場合、物流を放棄した業態化も考えられる。限定

機能卸売業として業務用、事業所需要等を狙ったキャッシュアンドキャリイや、会員制によるホールセールクラブなど、物流機能を排除し、卸売業の機能をマーチャンダイジングと販売の機能にのみ特化する方策である。

また今後急速な進展の予想されるものとしては、カタログやインターネットを営業媒体に営業マンを極力少なくし、物流は郵便や宅配を利用することにより完全外注化とする通販型卸売業等の業態も考えられる。

しかしこれらの業態化卸売業も、価格の安さ、品揃えの豊富さなど機能特化による差別化のメリットを顧客に明確に打ち出すことができなければ成長性は見込めない。

#### (5) 商慣行の改善

小売業の物流条件には従来からの卸小売間の取引慣行に基づくものがある。例えば、返品、特売などである。これらは在庫管理や発注、配送のシステム化・効率化の阻害要因となるケースが多い。加えて輸送、配送、保管、陳列、返送といった物流作業を重複化し、物流費用の上昇をも招く。従来からの慣行であるからといって卸売業が無条件に対応するのではなく、返品を発生させないための仕組みづくり等の提案が必要となる。一企業だけでは難しい場合には、取引先、関連業界などを巻き込み、流通業界全体として改善していくことが望まれる。広範囲な情報ネットワークの構築、流通EDIの導入促進、また取引の国際化に対応するためには、日本の業界特有の慣行を改善しグローバルスタンダードを視野に入れていく対応が必須となる。

#### (6) チャネルの選別

消費者や小売業の真のニーズを理解し、それを実現できるだけの機能、インフラ、企画力を備えていなければ、卸売業としては販売先小売業側で設定する納入条件に対応するしかなく、これを遵守するだけでは利益確保の自助努力は困難となる。調達物流を自社管理下に置きつつある大手小売業との取引においては、卸売業がサービス・コストの両面において「卸売業が当該機能を担当するのが最も効果的」な分野の見極めを行うことが、卸売業の生き残りの方策といえる。

一方、小規模小売店との取引では、卸売業が果たすべき物流機能の役割は多くなり、主導的な面を發揮する必要が生じる。しかし小規模小売店との取引は需要量の確保が望めず、ローコスト体制は大手小売業との取引と同様に必要不可欠の課題であるため、薄く広い流通の不効率さを解決する方策を確立しなければ利益確保は困難である。

物流特性と物流チャネルリーダーの大きく異なるマーケット分割を行い、自社に最も競争優位性が働くチャネルに選別していくことも重要な視点である。

### (7) 選択肢としての、提携・共同化

全機能卸売業として、卸売業本来の機能を今後の経営施策の柱に据える場合、ロジスティクスによる差別化が生き残り、発展のカギであることは間違いない。しかし前述の通り、ロジスティクスの高度化、システム化は拠点整備や情報化に伴う投資コストがかさむ等の理由により、大規模卸売業では取り組むことができても、中小規模卸売業では単独で取り組むことが困難な場合が多い。

これに対する一方策として考えられるのが提携・共同化の視点である。共同配送センターの設置、積合せによる共同配送などについては実現されているケースも多くみられる。ニイイチ物流センター、八戸総合卸、神奈川流通サービスなど事業協同組合や福岡の九州CLCなどのように同一商圏の同業種あるいは異業種卸売業間での事例にみるとおり、設備投資がかさんだり、物流量確保が必要になるような物流のシステム化の分野では、規模のメリットを享受するための提携・共同化が、個別企業ではなし得ない高度化とローコスト化の課題を解決する有効な施策であることが確認されている。

しかし共同化はその意義ほどには進展していないことも事実である。要因を挙げれば、包装、容器、情報システム等の標準化が図りにくいといった物理的な問題に加え、共同化推進者の不在、機密保持への不安、意志疎通や意思決定の遅れ等の目に見えない企業間の利害対立が共同化を阻害している。また共同化には多くの初期投資が必要となり、中小企業ではそのような投資能力や採算性の検討を行うに至るまでの企業体力や人材の余裕がない等の理由がネックになっている場合もある。

だが、強力な推進者や参加企業間の強いパートナーシップのもとで共同化を成功させている事例も少しずつ見かけつつある。前述の協同組合八戸総合卸センターでは共同物流センターの設置と共同配送の実施により倉庫料は一般倉庫の水準以下を実現し、車輌効率も上昇しているという。また神奈川流通サービス協同組合では、共通在庫の概念を取り入れることにより在庫削減、配送車輌削減等の効果をみている。ニイイチ物流センターでもサービス水準を変えることなく物流コストを低減させつつある。

ローコスト化を実現し、一方で物流の高度化を図ることは、生き残りを図る中小卸売業にとって必要不可欠な課題であり、そのための提携・共同化は避け難い選択肢である。

### (8) 行政による支援施策の活用

提携・共同化に取り組むにあたっては先行投資が必要となるため、行政としては流通業務効率化促進法による共同化支援を行っている。96年3月現在、7つの組合が同法の認定を受けるなど効果を發揮しつつある。同法による融資条件については、異業種の荷

図表10 中小企業流通業務効率化促進法の認定状況

中小企業の組合等が行う流通業務効率化事業への支援のため92年に施行された。
認定を受けた組合は、以下の通り。
(協)土浦総合流通センター (茨城県土浦市) 総合卸団地組合員の保管、流通加工、共同配達
(協)ニイイチ物流センター (北海道札幌市) ギフト関連企業による保管、流通加工、出荷
(協)八戸総合卸センター (青森県八戸市) 小売店向け共同物流と共同配達
(協)広島家具物流センター (広島県広島市) 家具メーカー、卸、小売、運送業による共配
AINTS(協) (埼玉県東松山市) CGC 加盟食品スーパーの共同物流センター
(協)熊谷物流センター (埼玉県熊谷市) 食品、医薬品、衣料品による共同物流
(協)テクノポート総合物流 (岩手県矢巾町) ホームセンター向けの共同物流
小糸製作所協力会(協) (静岡県清水市) 自動車部品メーカー（小糸）への共同納入
(協)青森総合卸センター (青森県青森市) CVS 向け食品、菓子等の共同納入
(協)盛岡卸センター(協) (岩手県紫波郡矢巾町) CVS 向け食品、菓子、文具等の共同納入
(協)西日本物流システム (福岡県粕屋郡) 陶器、ギフト、家庭用品、アパレル等の共同物流

出所：日工・テクノリサーチ「流通ネットワーキング4月号」

主が事業を実施すること、共同利用施設（高度物流施設、情報機器）を設置することの要件があり、資金の80%まで無利子という優遇措置がある。3年据え置き後、12年間の返済などの条件となっており、今後の市場金利の上昇を見込めば極めて有利な条件といえる。

今後の卸売業の危機回避のためには、自助努力によるパートナーシップの形成に努めるとともに行政支援を有効に活用し、企業体力に余裕のあるうちに、1社でだめなら複数企業と協力して取り組むという視点が極めて重要となってこよう。

#### 4. むすび

「経済構造の変革と創造のためのプログラム」が閣議決定され、流通・物流分野は今後成長が期待される15分野の一つに挙げられている。その雇用・市場規模は2010年にそれぞれ2.9倍、3.6倍にまで予測されており、極めて重要視される分野とされる。その実現のため物流、流通、情報通信などの規制緩和の一層の推進、また標準化・規格化の制度化、税制・労働・雇用制度の改革など広範囲にわたって施策が講じられる予定である。

卸売業にとっての成長戦略は、こうした拡大する流通市場をターゲットに、流通システムの変革に合わせ物流を中心とした機能の再編を進めるなどによって差別化することである。さらにローコスト高サービス体制を構築するために、従来の業種や企業のフレームを超えた提携・連携を推進することが重要であると思われる。

## 流通問題研究

規制緩和の推進が国を挙げて検討され、物流大綱にみるとおり行政側での横断的施策展開も図られる時代である。卸売業界においても、例えば物流業や情報サービス業への業界進出や業態転換を積極的に検討し図り、従来の卸売業の概念に留まらない経営スタンスを保持することも必要となつてこよう。