

## 卸売業の物流問題とその方向性

中 田 信 哉

### 1. 卸物流の置かれた状況と物流

#### (1) 企業と物流問題

今、物流は企業に新しい多くの宿題を与えようとしている。経済的な問題だけでなく、社会的な問題も複合的に起こってきて、企業はそれに対して多面的な対応をしなくてはならなくなった。それはひとり、卸売業だけの問題ではなく、メーカーや小売業、物流業にとっても多くの課題を生むこととなった。

このことは物流環境の激変であり、それに対して、企業はこれまでとは異なった物流上の対応をしなくてはならなくなったといえる。卸物流を述べる前に物流問題の所在を環境面から見て全体的な方向として図-1にまとめておきたい。

全体的に見るならば次のようなことが言えるだろう。まず、平成6年時点では不況状態にあり、量的な拡大は止まっているがこれは景気の回復に伴って今後は増大基調になるだろうし、消費の成熟によって商品分野や商品種は多様化し続けるのは間違いない。カーブの緩急の程度はあろうが量的・質的に物流対象は拡大していくだろう。一方、物流を行うに当たっての社会的な環境は企業に対して厳しいものになっていく。それが交通規制や大気汚染防止といった都市問題、物流施設のための土地確保のスペース的・コスト的困難性、労働条件や取引条件についての外国からの圧力も含めた改善など多くの問題が生まれてくる。

それに対して行政も業界も、当然、それぞれの企業もある方向に向けて対応をはかる必要があ

る。その方向というのは「集約化」というキーワードで説明できるだろう。集約化というのは「標準化」であり、「共同化」であり、「集合化」であり、「混載化」であり、「統合化」であり、「規格化」である。

マクロにおいても、ミクロにおいても物流はそういう方向をとらざるを得ない。それが将来に向けてのトレンドである。その中で、企業は物流に対してこれまでとは異なった基準において自らの姿勢をとる必要がある。それは二つの基準を同時に満たす物流への対応である。それを上げておく。

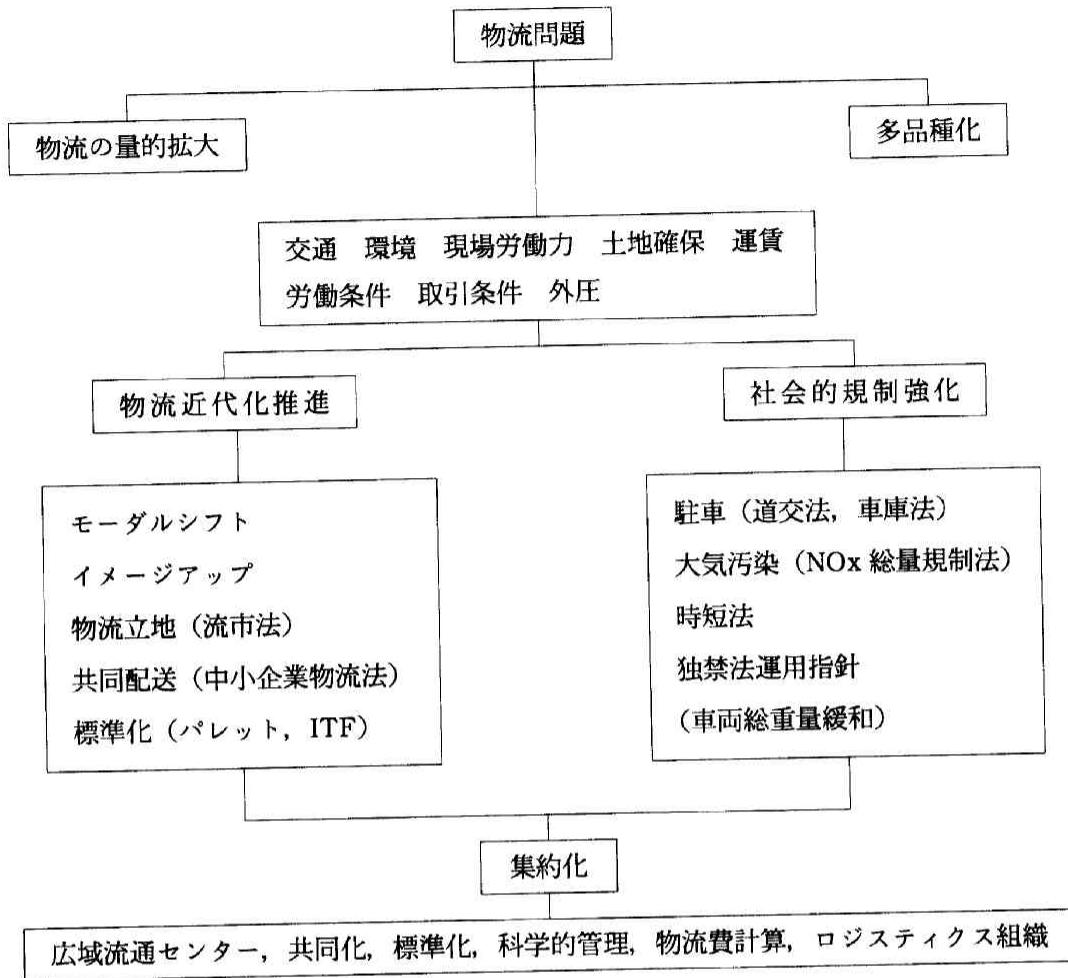
- a 「戦略性」と「戦術性」
- b 「効果性」と「効率性」
- c 「将来計画」と「現在計画」
- d 「社外に対する姿勢」と「社内に対する姿勢」
- e 投資における「ハード」と「ソフト」(のバランス)
- f トップに対する「スタッフの役割」と現場に対する「ラインの役割」
- g 「現状改善」と「新規開発」

以上、これから企業が考えるべき物流への姿勢について述べた。卸売業も例外ではない。以下においては卸売業の物流にしぼって述べていくこととする。

#### (2) 小売業への動きへの対応

卸売業にとって最大の経営的テーマは「市場への適合」であることは言うを待たない。市場は顧客であり、顧客の要望、あるいは顧客の動向への

図-1 物流問題の全体的構造と方向



同調こそ、マーチャントとしての卸売業の役割であろう。卸売業にとっての市場である顧客というのは小売業であり、業務用使用者であり、仲間であろうがここではその中で特に動きの大きい小売業、就中、量販小売業を取り上げる。

この市場への対応は二つの意味で卸売物流に責任を与えるものである。その二つとは次の点である。

- a 卸売業の本質は「集荷分散」であり、その物理的側面が物流であることからいって、市場の変化への対応は物流が中心とならねばならない。
- b 近年の市場の変化は特にマーチャンダイジング的な側面に現れており、それへの対応は商品の供給方式としての物流に求められている。

それでは市場、特に量販小売業の動きはどうい

うように把握すれば良いのだろうか。それをいくつかのキーワードでまとめてみたい。第一は「スクランブル・マーチャンダイジングの進展」である。もともと、量販小売業を構成する業態型小売業は従来の商品分野的な品揃えを越えて分野を横断した品揃えを行うものである。これは「業態分化」という小売業態の多様化にも関係してくる。当然、この品揃えに対応するために卸売業は自らの品揃えの幅を広げざるを得ない。この場合、卸物流においては性格の異なる商品を合わせ持つことになる。扱い商品が増え、在庫は多くなり、物流オペレーションは複雑となる。

次には「ストア・マネジメントの高度化」である。成熟し、選択性を高めてきた消費に対して小売業は店頭におけるプラノグラム（陳列方法）やISM（インスタ・マーチャンダイジング 店頭における商品の組み合わせやその提示方法）などにつ

いて科学的な管理技法を導入し始めている。

また、「店頭販売情報におけるマーチャダイジングの採用」がこれに伴う。端的に言うなら POS システム（店頭販売情報システム）の導入である。POS 情報によって細かく販売情報を把握し、それをマーチャダイジングに反映させることによって売れ筋の把握や死に筋のカットを行う。これによって小売業のマーチャダイジングはきめ細かく変化し続けることになる。「カテゴリー・マネージメントとか DPP・DPC（ダイレクト・プロダクト・プロフィット・コスト、個別商品ごとの利益や費用の管理）」が行われることとなる。

こうしたことによって小売店頭の商品構成はその幅が増加した上で単品ごとの店頭在庫は少なくなり、それが常に流動的となるのである。卸売物流はこの商品構成の供給体として目まぐるしい変化に不断に対応しなければならない。

一方、こういうマーチャダイジングを行う小売業では店頭におけるコスト削減のために「多品種少量在庫とバックヤードレス」を実現しようとする。その結果、多品種少量ごとの商品調達として「多頻度小口による JIT（ジャストイン・タイム）方式の商品調達」を行おうとする。これは卸売物流から見ると多頻度小口配送を行わなければならないことを意味している。

ただ、従来の取り引きにおける仕入先としての卸売業をそのままにして拡大した品揃え商品を調達しているとシステムの繁雑化、高コスト化をもたらすということから「統合納品や納品代行」あるいは「窓口問屋とか納品問屋」といった調達先の絞り込み・統合化を行おうとする。

このマーチャダイジングと調達システムの行き着く先にあるものが今、話題の ECR（効率的消費者対応）であろう。ECR は物流的側面から見ていくなればそれは「店頭においては顧客の満足が最大になるようなマーチャダイジングを実現し、そのための仕入先と小売業の商品調達ラインを一本化した効率的な流れを実現するもの」という言い方ができるだろう。これはロジスティクス理論における「サプライ・チェーンの構築」である。

それは一方、情報システムの進歩によって実現されようとしてきている。店頭における POS（販売時点情報システム）と自動発注システムとしての EOS（エレクトロニック・オーダーシステム）が VAN（付加価値通信網）と結びつき、更に将来的には EDI（電子情報交換）といった標準化された情報による結びつきが行われようとしている。ここには物流における情報システムのための ITF（物流標準化バーコード）が採用されるようになる。

このように卸売物流は顧客のマーチャダイジングに合わせ、多品種少量の供給体制をとると同時に情報化に対応し、その体制を整備し、自らの物流システムを顧客の調達システムに統合化していくということも行わなければならない。従来の物流システムの高度化をはかると同時に新しいシステムの導入も求められることになる。

問題はこのことによる投資の必要とコスト・アップへの対応である。また、社会的規制への対応のためのコストも必要となる。低コストの卸売物流というのは自らの努力で行う部分と従来の取り引き条件の改善によって行うべき部分が存在するはずである。

卸売物流は市場への対応として物流の高度化をはかると同時に物流に関する取り引き条件の改善、標準化、明確化（取り引き契約としての納品条件の明示とコスト負担の明確化）を行う方向にあると考えたい。

### (3) メーカーの動きへの対応

メーカーは戦後の 40 年、おおむね流通系列化に力を注いできた。卸売段階を販社化し、小売り段階まで完全に系列化したもの（家電や化粧品などの場合）、卸売部門のみ販社化したもの（日用雑貨や文具などの場合）、卸売段階に特約店制度を導入したのも（加工食品などの場合）といったようにそれぞれ程度の差はあるものの寡占メーカーを中心として流通系列化を進めて来た。

これは流通チャンネルの効率を高めつつ、自らのマーケティング戦略をチャンネルを通して市場に浸透させるためであろう。わが国では戦後、短期間に大衆市場が生まれ、育ったためにその拡大に小

売り機構がついていかずメーカーは自ら流通チャンネルを管理し、多数の小規模な小売業によって大量生産商品を売る必要があったからである。

これらメーカーの物流システムの進展はいくつかの段階を経て行われている。当初はメーカーとしては自社内、特に生産地から消費地までの間の物流合理化を行った。つまり、それは工場から市場の集約流通センターあるいは支店流通センターまでの近代化である。域内輸送を大量一括とし、パレチゼーションやコンテナリゼーションを実現する。工場倉庫や集約流通センターの機械化を行う、というものである。

このことは当初、メーカーのマーケティング政策におけるチャンネルが既存の流通機構を利用するというものであったからであろう。卸売業を活用するチャンネルであるから物流は生産地から市場までであったわけである。系列化流通チャンネルが導入された以降もしばらくの間は物流はこのレベルである。物流は後追いだったからである。やがてメーカーは域内物流の合理化に手をつけ始めてくる。そして、それは最近になってメーカー段階の物流拠点と卸売段階の物流拠点を統合化し（垂直的統合）、合わせて卸売段階の地域に分散していた物流拠点を統合する（水平的統合）ことを実現する「広域流通センター（ロジスティクス・センター）構想」となっていくのである。

メーカーのチャンネル系列化は初めに取引流通面が先行し、それを追う形でメーカーは流通チャンネルを通しての物流システムの整備に入っていく。ここ5年くらいの中にメーカーでは物流という言葉に変えてロジスティクスという言葉を使うようになっていくがこのことはそれはメーカー物流の近代化の方向がチャンネルを通し、調達まで含めて生産をはさんで一本の線（サプライ・チェーン）を形作ろうという動きになったからであろう。

しかし、物流がそういう方向をとろうとしている間にメーカーの系列化されたチャンネルに変化が出てくる。それは小売段階の変化によるものである。小売革新は一層の進展を見せ、加工食品や日用雑貨品ではスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアが流通の主導権をとるようになった。

また、その他の商品分野でも新興のディスカウント・ストアが勢力を伸ばし始めた。特にディスカウント・ストアは既存の流通秩序を壊し始めている。

百貨店やスーパーマーケットはメーカーの系列化からはずれていたとはいえ、それまでのメーカーが築いてきた流通秩序の中で革新を図ってきたと言えるかもしれないが新興のディスカウント・ストアなどは自ら新しい流通規範を作ろうとしている。それは仕入形態や価格設定に現れてきている。当然、こうした小売業の調達物流においてもそのことは言える。

そうした中で今、メーカーは新しい物流体制をとろうとしている。それはメーカーがこれまで作りあげてきたチャンネルを通しての物流システムと既存のスーパーや新興のディスカウント・ストアなど革新的小売業の調達物流システムの融合という方向である。

当然、卸売業はこの間にはさまれて自らの物流における位置付けを明確にしなければならない。それは流通系列化をとる寡占メーカーと革新的小売業の間で自らのレゾン・デートル（存在意義）を確立するという他にシステム、また、系列化流通政策をとらない中小規模のメーカーとの間の物流システム、あるいは一般小売店や業務用使用者、中小卸売業との取引に関する物流の問題も存在するのである。

卸売業にとってメーカーとの間の物流の関係は顧客との間のそれよりもはるかに難しいと言えるかもしれない。メーカーにとって卸売業の物流が機能的に、かつ、効率的に必要なかどうかという大きな問題がそこにあるからである。

#### (4) 卸売り機能の本質

流通革新が進み、メーカー段階も小売段階も、さらには飲食店などのサービス業界でも革新者が出てきてこれらが大きな力をもってきている。それは単にそういう流通レベル内での変化ではなく、流通機構自体を大きく変えようとしている。当然、卸売業のあり方も変わらざるを得ない。卸売業のあり方はどのように変わっていくのだろうか

か。

もっとも、流通機構における卸売業の本質——本来的な役割——はといった、どういうことだろうか、という議論は流通革新が始まった最初の段階からされ続けてきたことである。卸売業が流通機構において「なければならない」ということの理論的な説明はマーガレット・ホールの言う「取引最小化の原則」によるものであろう。

このことは「集荷分散」ということを言うものである。集荷分散を取引線と考え、中間に集荷分散を行うものを介在させた方が取引線は最小となる、ということを示したものである。それが卸売業の存在を肯定する理論的根拠だと言える。ただ、ここでの問題はこの原則にある取引線を結ぶ生産主体や流通主体が小規模である、という前提が存在することである。中間業者を置かなくても一本の取引線が規模の利益を実現するというものであるなら中間業者の必要性はない。

集荷分散が卸売業の存在意義であり、取引線というものが概念的に卸売業機能を意味するものだとしたら、その機能にはそれを発揮するための活動が存在する。この活動が「物流」「金融」「仕入れ」「受注」「情報」などの各活動である。取引線というのはこの各活動の複合を意味するものとも言える。

一本の取引線が中間業者を省略してもよい、というのは規模の利益を実現する場合ということを前述したがもし、これらの活動のうちのひとつでも中間業者を必要とした場合は卸売業の存在は肯定されるのである。それはどういう活動によってだろうか。卸売業が現在も存在し、決して事業所数で減少していない（平成6年の商業統計においては減少を示した）のは何らかの活動において中間を省くことが規模の利益をもたらさないからである。

ただ、強力な寡占メーカーとチェーン・オペレーションを導入した革新型小売業の間での取引においては多くの活動で中間業者を介在させるメリットは生まれなくなっているとも考えられる。

もともと、明治維新後の近代化の中で以前より卸売業が保有していた活動は新しい專業者によっ

てより効果的・効率的に行われるようになっていった。また、大メーカーや大資本小売業が自ら行う方が有効となっていった。金融、輸送、商品探索、情報、などがそれである。相対的に卸売業の機能は低下していく。ただ、そういう中でも卸売業の存在が肯定されていたのは次の理由があったからに違いない。

- a メーカー、小売業などに小規模、機能的に弱体なものがあり、それらは卸売業の機能を必要とした。
- b 大メーカー、大資本小売業なども成長が急であったためにすべての活動を同じように強化することができず、敢えて卸売業に依存するようにしていた。
- c ひとつの活動にも多くの側面があり、全体では卸売業の手を離れつつあったとしてもその中のある部分は依然として卸売業が行う方が有効であった（例えば情報活動にしてもきめの細かい現場に直接結びつくものは卸売業の手に残っていた）。

ただ、こうしたことがあっても現在のトレンドを見るならこれらの部分は縮小しつつあるということは確かである。したがって、こういうことに気づいた卸売業はある何かの活動に絞り込みを行い、その活動における強化を図り、卸売業が介在した方が有効である、ということを実証させようとしている。そこから出てくるのが「商品開発」や「開発輸入」といった商品関連の機能に特化したものであり、RSS（リテイル・サポート・システム）やチェーン・オペレーション開発（ボランティア・チェーンの主宰）といったことであろう。

しかし、ここにひとつの視点がある。それが物流である。物流は確かに大メーカーの物流システム開発やチェーン小売業の調達システムの開発、それ以前から存在する輸送專業者（運輸業）の発展という卸売業の機能を奪い去るものが生まれてきていた。

ところがこの内容の子細に見るならその物流の構成についての部分で大きなラグがあるのに気がつく。これまで大きく変化してきた物流の発展は集約拠点、域間輸送、物流情報処理といった部分

である。もっとも費用的にも手間的にも効率が悪いといわれる域内配送部分はほとんど、以前から大きな改善が行われていない。これはわが国の都市のインフラやわが国の流通機構によるからである。メーカーや小売業などもこの部分についてはあまり抜本的改善という視点で手をつけていない。

そうであるが故にこれまで卸売業はこの部分を担当することによって存在を保証されていたのではなかろうか。幸い、現在でもこの部分については卸売業を必要としないという方向をとる動きはそれ程みることはできない。むしろ、卸売業の開発したシステムの必要性が高まっているというくらいである。

中間業者を必要とする機能のうち、それを構成する活動の一部分でも卸売業が担当するなら卸売業の存在は保証されるのである。今、物流、特に域内配送とそれに関係するシステムが卸売業にとって必要不可欠だ、という認識が生まれている。これはメーカーの動きや小売業などの動きに対応するという同じことではなかろうか。物流を卸売業のレゾン・デートルだという認識である。

##### (5) 戦略的視点

卸売業は集荷分散を基本機能とするものであり、その集荷分散の物理的側面が物流である。つまり、集荷分散の半分は物流という活動でなりたっている。後の半分の集荷分散が商流的側面と言えらるだろうがこれについてはそれを構成する活動の多くは卸売業の手を離れたか、離れつつある。もちろん、業種によって、また、卸売企業によっては商流的側面の集荷分散機能は残っているが多くはそうではない。

ということになるとこれからの卸売業の生き残る道は物流だ、ということになる。物流こそ、特に市場における物流こそ、これから卸売業がもっとも重視しなければならない経営機能だと言えよう。否、物流が即、卸売機能となるとも言える。

「いや、情報こそ卸売業の命だ」とか「リテイラー・サポートだ」とか「ボランティア・チェーン

だ」とかいう意見もあろうが良く考えてみるならそうしたことはすべて物流システムが確立された上でのことだということがわかる。卸売業にとって物流というのは単なる経営機能のひとつだということはいえないだろう。物流というのは卸売業にとって経営そのものなのである。市場に対しては、それが販売市場であろうが調達市場であろうが、物流はそのこと自体が卸売業の存在価値そのものなのである。

そうであるとしたら卸売業は物流に対してメーカーや小売業などとはまた違ったアプローチをしなくてはならない。それは「物流を経営機能のひとつだと考えてそれを効率化する」といったことではいけない、ということである。経営機能の一部として理解された物流というものを取り出し、それだけを効率化したり、強化しても仕様がないう、ということである。

卸売業は物流を企業戦略として考え、それを経営の核に位置付ける必要がある。つまり、戦略的物流である。企業戦略がそのまま物流のあるべき姿となる。どういう戦略を立てようが物流はその核として、ベースとなるものなのである。ということは納品に重点を置く卸売業はそれなりの物流システムを持ち、その上で納品機能に特化する必要があるし、ボランティア・チェーンを主宰する卸売業はそれなりの物流システムを開発する必要がある。物流に特化する卸売業にはそれなりの物流システムが必要だろう。

卸売業の新しい役割を考える場合、そのベースに物流を置くことになり、戦略として「どういう物流システムが考えられるか」ということをまず、熟慮すべきだろう。単に「効率化する」とか「ローコスト・オペレーションを実現する」というレベルの話ではなくなってくる。

こう考えてくると卸売業の物流は次の三つの方向をまず、基本的に置いてみるということができるとはなかろうか。

- a 物流をシステム化し、ローコスト・オペレーションを実現する。
- b 物流に特化し、細かい物流を行い、それを強化することによって優れた差別化の可能な

物流力を持つ。

- c 共同化や混載輸送などを利用し、物流サービスの品質の標準化を行い、合わせて一定のコストで高い物流力を保持する。

マーチャндаイジングに優れた力を持ち、自ら商品開発などを行おうという卸売業の場合やポランタリー・チェーンを主宰する卸売業の場合はaの物流パターンがとられるかもしれないし、優れた納品力を持つとかチェーンに対して細かいジャストイン・タイム型の納品を行うという卸売業ではbの物流パターンがとれるのかもしれない。

中小規模の卸売業が物流を効率化し、物流における規模の利益を獲得して大企業に対抗しようという時にはcの物流パターンがとられることになるだろう。または物流に自社の人材や労働力を掛ける割合を少なくしようという時にもそうなるだろう。

いかに物流に手をかけない、と言ってもそれは物流を軽視するということではない。物流を戦略として考えるということである。共同配送や混載輸送利用は物流を卸売業から切り離すのではなく、それなりに物流を戦略的に考え、最適な方策を立てたということであるなら物流を軽視したということにはならない。多分、卸売業の今後の物流はこの三つの方向をとるものと思われるがどの方向をとるかは自社の戦略を経営環境に自社を位置付けた上で決定するものと言える。

(注)

卸売業と物流の関係について本質的な議論はほとんどされていない。学問的に見ても卸売業の物流機能はおろか卸売業の本態である機能についての研究も不足している。かろうじて近年では田島・宮下編「日本の卸売経営の未来」(東洋経済新報社昭和61年)くらいであろうか。ただ、卸売業に関する構造的分析には若干、本格的な研究がある(例えば、三村優美子「現代日本の流通システム」有斐閣1992年)

しかし、卸売機能論として本質問題にアプローチしたものは少ない。これはひとつにあまりにも現実問題としても困難性が存在するからである。機能問題を資料をもとに行うのは不可能に近いし、業種によって卸売業の機能や構造は違うためにも、卸売研究を本格的に行うとしたら文化人類学的なアプローチをとる必要があるだろう。

また、流通・マーケティング研究の先進国であるアメリカにおいて卸売研究がほとんど、行われていないということも上げられる。その理由はこういうことだと考えられる。アメリカで流通・マーケティングの研究がひとつの学問分野として行われ

始めたのは1900年代の初頭からであり、本格的になったのは1930年代以降だと思われるがすでにその時には卸売機構の再編成は終わり、卸売機能者はチェーン・マネジメント論の中に組み込まれていたと考えられる。日本のような完全独立の伝統的卸売業というものの存在が特殊になっていたのであろう。

かつて、私はある偉いマーケティングの先生から「アメリカにおける卸売研究の成果を探してくれないか」と頼まれ、いろいろ漁ってみたがほとんどないことを発見して驚いたことがある。すでに過去の卸売研究は商業・商人の研究として商業史の中に入っているのではなからうか。

現在、卸売業の本質にアプローチしているのは学者ではなく、行政のような気がする。商業政策・流通政策の展開の中で卸売機能の検討が行われているということであろう。ただ、それでも卸売業の物流機能ということになるとやはり、物流研究の側からも卸売機能から見てもほとんど、触れられていない。もちろん、卸売業の物流に対する研究成果はあるがそれはおおむね物流活動についてのものである。

そういう意味で卸売業の物流問題の研究というのは難しいものだと言えよう。視座がはっきりしていないのである。

そうであるために卸売業が置かれた今日の状況を明確にすることは困難である。そこでここでは主に行政関係で行われた審議会答申などによる卸売業の置かれた状況と物流との関係のところを使って分析した。中田もこうした審議会には参加しているために自分の意見も言わせてもらっているし、おおむねその見解に納得している。

ただ、問題はこれらの資料における卸売業というのは、そうとは言っていないが消費財卸売業を対象としており、卸売業としては大きな存在である生産財、中間財関係の卸売業は含まれていないような気がするところである。この点も現在の卸売業分析の大きな問題であろう。

ここで用いた資料は以下のものである。  
通産省流通産業課編「90年代の物流効率化ビジョン」(通産産業調査会 平成4年)  
中小企業庁取引流通課・中小卸売関係団体懇話会編「平成4年卸売業の現状と課題」(通産産業調査会 平成4年)  
通産産業省編「21世紀に向けた流通ビジョン」(通産産業調査会 平成7年)

## 2. 卸物流の新しい展開

### (1) 社会環境の問題

これから先、卸売業は物流上、一層困難な状態に直面することになる。それはメーカーや小売業などよりはるかに厳しいものだろう。それは次の二つの社会的な問題が卸売業に大きいのしかかってくるからである。

- a 労働力問題、特に若年労働力の不足
- b 都市問題、特に交通改善と環境維持

まず、労働力問題である。平成5年、ついに出生数は120万人を割った。この数字の重要性は平

表-1 年齢別労働力人口

(男女計)

年 齢	労働力率 (%)					労働力人口 (万人)				
	昭和60年 (1985)	平成2年 (1990)	平成7年 (1995)	平成12年 (2000)	平成17年 (2005)	昭和60年 (1985)	平成2年 (1990)	平成7年 (1995)	平成12年 (2000)	平成17年 (2005)
年 齢 計	63.0	62.9	63.0	62.6	61.9	5,963	6,354	6,621	6,735	6,752
15～19歳	17.0	19.6	18.3	17.1	15.7	151	197	156	127	112
20～24歳	71.0	73.7	74.4	73.7	72.5	582	660	744	626	537
25～29歳	75.2	79.4	81.4	82.6	83.4	588	649	726	823	706
30～34歳	73.8	77.1	78.5	79.2	79.7	672	601	639	704	791
35～39歳	78.8	78.8	79.7	80.7	82.1	838	711	619	655	727
40～44歳	82.7	81.8	82.3	83.0	83.8	759	874	738	641	676
45～49歳	82.5	81.7	82.5	83.4	84.5	679	739	873	741	647
50～54歳	78.0	77.9	78.5	79.4	80.2	618	631	699	827	702
55～59歳	70.0	70.5	70.7	71.0	71.4	488	545	559	617	728
60～64歳	53.7	55.9	55.8	57.0	59.8	288	377	416	435	503
65歳以上	24.3	25.0	25.1	25.3	25.8	300	370	452	539	623

資料 労働省予測

成5年の18才人口が約200万人であったことを考えるならいかに厳しいものかわかるだろう。18才人口はすでに減少し始めており、やがて21世紀を迎えるころには130万人くらいとなりそれ以後はもう増えはしない。高齢労働者は若干、余裕はできるというが若年労働力は完全に不足状態となるのである。(表-1)

現在は経済の沈滞と18才人口はまだピークの状態にあるのであまり労働力不足は感じないだろうが本格的な「人手不足時代」はすぐそこに来ている。その時に卸売業は人手確保に苦しむことになる。卸売業は次の理由で若者に嫌われることになる。

- a 業務の性格が外から見ているとはっきりせず、職業として選択する側に不安がある。
- b マスコミなど物価問題とからめて卸売業を積極的に評価せず、イメージ的に不利である。
- c 営業、物流などの業務を見てもそれは細かい雑用的な仕事だという面があり、ホワイトカラー志向、クリエイティブ志向の若者が興味をもたない。
- d 卸売業の付加価値、採算性、業務の性格か

ら労働条件は勤務時間、勤務場所、賃金など突出してよいわけではなく、労働条件から魅力を感じない。

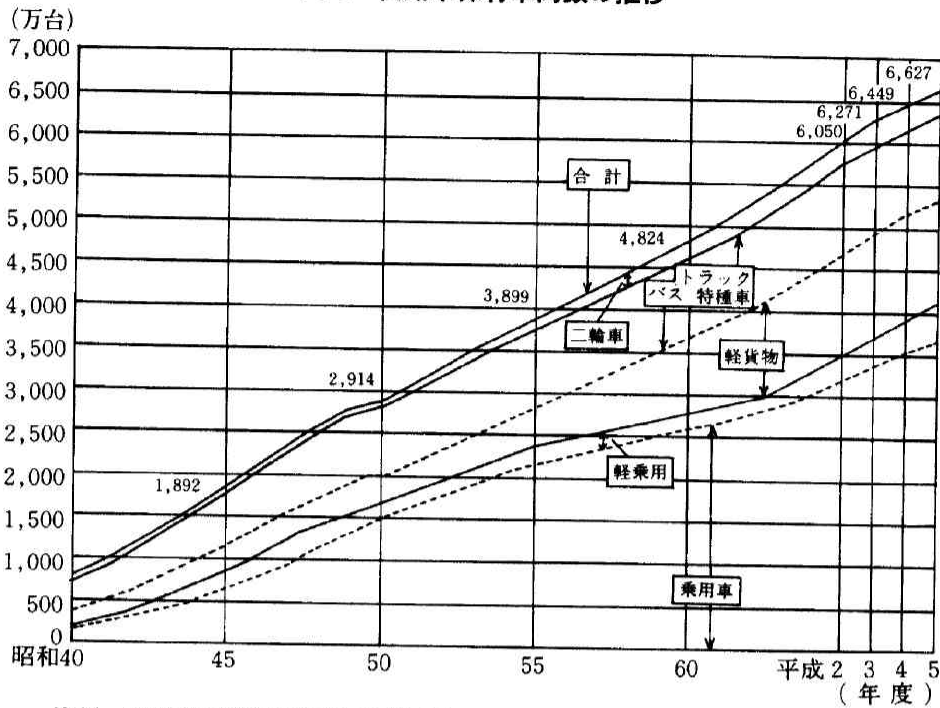
特に卸売物流に関してはこれまで「労働集約的」であり、「ルーチン作業型」であり、物流条件が「他人依存型」であった。配送についてもデポ作業についてももし、この仕事が専属型であったとしたら運輸業と業務の性格からいって変わることがなく、労働条件のみ運輸業の方がはるかに良い、ということが起こる。

また、もし、物流業務が卸売業におけるキャリア・パスの一環だとしたらそういうキャリア・パスを若者は好まない。いずれにしても卸売業の、特に物流の業務については厳しい労働力確保の戦いが待っている。卸売物流については「機械化による省力化」「情報化による計画化」「取引条件整備による納品の標準化」「現場作業を行う人の労働条件の向上」などが行われなければ労働力不足に対応できないはずである。さりとて単純にこういう方向をとるならそれは市場に密着して集荷分散を行う卸売業の機能を否定することにもなる恐れがある。

もうひとつの問題が都市の交通である。あらゆる面での都市への集中が進み、合わせてモータリ



図-2 自動車保有車両数の推移



資料 平成6年版運輸白書(運輸省)

ゼーションが進展したことによって多くの都市固有の問題が生まれてきた。その最たるものが都市における自動車交通による混雑、渋滞である。これは都市の効率を悪化させるだけでなく、危険や住環境の破壊をもたらす。特に駐車問題が多くの交通渋滞の元凶だと考えられた。その結果、「道路交通法の改正」「車庫法の改正」と特に駐車についての規制が強化された。

更に交通から生まれるものとしての大気汚染がある。特に窒素酸化物(NOx)が移動発生源によるものとして問題視された。その結果、「NOx総量規制法」が施行された。これは特にNOxを大量に発生させるディーゼル車への規制である。このようにして都市交通への社会的規制は年々強化されており、これは更に今後、強化されると考えられる。

実は都市における車両台数は乗用車が圧倒的に多く、物流に関係する車両を含む商用車は2割程度にしか過ぎない。しかし、幹線道路の交通車両や都心商業地区の駐車数の半分近くは商用車なのである。また、都心部や商業地区の長時間駐車は物流車両に多い。こうした地区が交通渋滞の発生場所である。(図-2)

大気汚染でいうならNOxは主にディーゼル・トラックから生まれており、それは物流車両なのである。こうしたことから考えるなら物流車両を規制することがそのまま、都市の物流問題の解決につながると考えられるのである。「物流車両は生活に必要である」とか「これを規制すると経済効率が悪化し物価の上昇につながる」という声はあるもののそれは「物流の規制をするな」ということにはつながらない。

この都市の交通問題もその規制によって卸売物流にとっては大きな障害となっている。それは「物流効率の悪化」「物流コストのアップ」ということだけでなく「新たな物流のための人員の配置」とか「流通センターやデポの移転」「納品方式の変更」といったことを強制するものとなる。

域内、特に都市内を主な物流の領域とする卸売業にとってこの都市交通問題への対応を図ることが今後の営業を保障する重大なテーマとなるだろう。

## (2) 卸売業が持つ問題点

現在、卸売業は多くの物流上の問題点を抱えている。それへの解決の方向として多くの卸売業は

「取引先あるいは顧客の問題」としてとらえているようである。もちろん、その前に自社での物流合理化などの対応はあるわけであるがそこには当然、限界があり、自社内の物流合理策だけでは本質的な解決とはならない。したがって、「取引先との協議による物流条件の変更」とか「納品契約の明確化」とかが中心となり、中には「取引先や顧客の選別」や「物流条件による非効率顧客の切り捨て」などが入ってくるのであるがそれも力がある卸売業でないとできにくいし、景気状態が悪い場合は非効率物流を承知で販売を確保しなければならない。特に販売が落ち込んでいる時には取引先や顧客の物流条件も厳しくなって来るのである。

卸売業の物流問題というのは当然、物流効率のダウンであり、合わせて多品種少量納品による物流体制の整備の必要であろう。これが物流コストの上昇をもたらす。いかにして効率的な物流体制をとり、いかにして取引としての納品条件を良くしていくかであろう。そのためには自らの内部問題として物流活動、特に拠点内の仕分け・出荷作業、配送を効率的にしていこうであるがそこには当然二つの条件が必要となる。

ひとつは取引先や顧客に対して自らの物流条件を良くしていくための取引力の強化である。もうひとつは自らの力で効率的な物流システムを開発していく力である。前者については卸売業の機能の強化である。

後者については現在の物流のあり方を改善するというレベルの話ではなく、新しい環境適応型の物流システムを新たに開発するということである。物流に関して言うなら今、必要とされるのは卸売物流独自の、また、自社物流に適合するシステムの開発力なのである。これが必要となる。ところが卸売業の状況から言うならそれはきわめて難しいことである。その理由を以下に述べる。

第一は物流システムの開発とその実施には資金が必要だということである。資金力の不足というのは卸売業の特徴でもある。これは卸売業の付加価値が低いということもあるがそれより規模の問題であろう。例えばここに年商 100 億円の卸売業

があったとしよう。100 億円というのは大きい数字のように見えるがその卸売業の粗利益率が 12%であったとしたら実際の卸売業の収入は 12 億円である。この 12 億円が卸売業が費用や投資に使えるお金ということになる。12 億円で各種の費用——販売費用、物流費用、など——を賄った上で先行投資や設備投資を行うのは困難である。

年商 100 億円の卸売業でもそうであるから 10 億円とか 20 億円の卸売業では開発投資力はないものと見なければならぬ。大規模な流通センターの建設や近代的な物流システム機器の導入、情報システムをベースとした新しい物流システム、ユニット・ロード・システムといったものの開発は困難である。第二は規模の問題である。一般に卸売物流は小規模な量において行われている。これは卸売業の宿命かもしれない。いかに 1000 億円の売上のある卸売業でもそれは多くのデポの扱いのトータルによるものである。大規模な卸売業はたくさんのデポを持ち、小規模な卸売業はデポが少ない、ということになるとデポ単位の扱い量は卸売業の規模に関係なく量が少ない、ということになる。

量が少ない、ということは物流効率の向上が難しいことであり、規模の利益をもたらすシステム機器の導入などが困難だということになる。少ない量を短いリード・タイムで、小口に出荷しているかぎり、物流作業は人手に頼る以外にないということになり配送の積載・運行効率は改善されない。

第三は組織の問題である。一部の大型卸売業を除いては企業組織としても全社的なスタッフ体制としての物流部門を保有していない。これは企業力としての余裕の問題かもしれないし、これまで卸売業が物流というものを大きな機能として位置付けず、日々のルーチンの活動として、現場問題としてしか把握していなかったためかもしれない。このスタッフ組織としての物流部門が存在していなかったために全社的な物流評価、将来に向けての物流計画、さらには全社的な経営問題や取引問題、として物流を扱うことができなかつたと考えられる。

第四は地域性の問題である。卸売業は地域性が強く、地域に密着して営業を行っている。このことは卸売業の必要性にもつながる。しかし、物流から言うなら地域という制限があることからそこにはおのずと物流システム開発上の限界が生まれてくる。例えばそれは配送ルートの最適設定についてであり、広域流通センターの設置である。こうした新しい方式の導入ができない、ということが起こる。

こういう卸売業が持つ性格というものを考えた場合、新しい時代に向けて自らの力で物流システムを開発していける卸売業は少なく、大多数は現状の作業の改善レベルで苦しむ以外にない。

### (3) 卸物流の実態

このところの卸売業の物流の状態はどうなっているのだろうか。卸売物流の実態と言っても実際は業種、地域、卸売規模、対象顧客などによって異なっている。一口に「卸物流はこうだ」ということは言えない。そこでこの項では流通政策研究所が行った研究調査にもとづいて述べてみる

(「多頻度小口配送の物価に与える影響に関する研究調査報告書」平成4年3月——経済企画庁委託事業)。この調査における卸売業の業種は「加工食品」と「日用雑貨」であり、納品対象はスーパー、コンビニエンス・ストア、一般小売店である。

#### a 増加するアイテム数

卸売業の取扱いアイテム数はバブル期を通して確実に増加している。2年間で9530アイテムが9930アイテムになった。この傾向は加工食品でも日用雑貨でも同じである。この調査の後に不況となるわけであるが実態はあいかわらず増え続けているという様子が見られる。それは販売不振によって売上増大が求められ、それに対応するために取扱商品を増やすということが行われているからだと言う。顧客側の要請でそうなるという要素もある。卸売業はアイテム増加に対応する必要がある。(表-2)

#### b 高まる配送頻度

卸売業の顧客への配送頻度は高まり続けている。2年間の推移を見てもスーパーへの納品について1週間3、2回が3、5回となっている。コン

表2 卸売業のアイテム数の推移

		1988年度	1990年度
全 体	a) 実在庫アイテム数 (N=245)	9,530	9,930
	b) マスターファイル登録アイテム数 (N=220)	18,370	19,530
	c) =b/a	1.93	1.97
	d) 実在庫最小値	100	100
	e) 実在庫最大値	500,000	600,000
	f) 実在庫標準偏差	372.96	426.69
日 用 雑 貨	a) 実在庫アイテム数 (N=148)	12,160	12,760
	b) マスターファイル登録アイテム数 (N=131)	16,210	18,060
	c) =b/a	1.33	1.42
	d) 実在庫最小値	100	100
	e) 実在庫最大値	500,000	600,000
	f) 実在庫標準偏差	475.48	544.35
加 工 食 品	a) 実在庫アイテム数 (N=72)	5,510	5,680
	b) マスターファイル登録アイテム数 (N=66)	13,820	15,420
	c) =b/a	2.51	2.71
	d) 実在庫最小値	100	100
	e) 実在庫最大値	46,000	57,000
	f) 実在庫標準偏差	60.03	71.53

資料 流通政策研究所

表-3 卸売業の1週間における配送頻度  
(単位：回数)

	1988年度	1990年度
<b>&lt;スーパーへの配送&gt;</b>		
卸売業全体 (N=226)	3.2	3.5
(日雑・化粧品) (N=133)	2.6	2.9
(加工食品) (N= 71)	4.0	4.3
<b>&lt;コンビニエンス・ストアへの配送&gt;</b>		
卸売業全体 (N=175)	2.9	3.2
(日雑・化粧品) (N=104)	2.2	2.4
(加工食品) (N= 50)	3.7	3.9
<b>&lt;一般小売店への配送&gt;</b>		
卸売業全体 (N=247)	3.6	3.6
(日雑・化粧品) (N=152)	2.9	2.9
(加工食品) (N= 70)	4.0	4.0

同上

コンビニエンス・ストアへの納品では、2、9回が3、2回に、一般小売業への納品は3、6回で変わらずというところであり、これはすでに限界に達しているということが言えるのでスーパー、コンビニエンス・ストアがこの傾向を強めているということである。日用雑貨ではスーパーに対しての配送は週2回と3回が大半であり、加工食品では3回が一番高いが日用雑貨に比べて4回、5回、6回というものが多いのが目立つ。コンビニエンス・ストアに対しては日用雑貨で週2回が圧倒的に多く、週3回がそれに続く。加工食品では週3回が大半であり、週6回というのも結構見られる。これも2年のうちで上方シフトの傾向が顕著である。そして、2年間のうちにこの傾向は高い方にシフトしている。これもバブル期に顕著に見られた傾向であるが不況の中で小売業側の合理化追求のために更に進んでいるという説が強い。(表-3)

c 短いリードタイム

小売店から注文が入り、それをピックアップし、出荷準備をして納品するまでのリードタイムはスーパーの場合が2年のうちに平均24.9時間が22.0時間にと極端に短くなって来ている。コンビニエンス・ストアの場合は23.9時間が22.0時間となっている。一般小売店の場合は19.7時間が18.9時間となっている。この平均より日用雑貨の

表-4 卸売業のリードタイム  
(単位：時間)

	1988年度	1990年度
<b>スーパー全体 (N=221)</b>		
(日用雑貨・化粧品) (N=132)	24.9	22.0
(加工食品) (N= 71)	28.1	25.2
<b>コンビニエンス・ストア全体 (N=172)</b>		
(日用雑貨・化粧品) (N=103)	20.8	17.5
(加工食品) (N= 49)	23.9	22.0
<b>一般小売店全体 (N=241)</b>		
(日用雑貨・化粧品) (N=148)	26.7	24.8
(加工食品) (N= 70)	19.4	17.5
<b>一般小売店全体 (N=241)</b>		
(日用雑貨・化粧品) (N=148)	19.7	18.9
(加工食品) (N= 70)	23.2	22.5
	15.6	15.1

同上

場合が多少長く、加工食品の方が短くなっている。一般小売店の数字は一応、標準化された納品(引き取りや緊急納品を除く)においてはそろそろ限界に達したと思われるがおおむねスーパーやコンビニエンス・ストアでも一般小売店程度の方向をとるものと思われる。(表-4)

d 増える時間指定配送

小売側から指定された時間に納品しなければならないものについては2年間で増加し、卸売業全体では「かなり増えた」が24.0%、「やや増えた」が44.6%で両方で70%弱となっている。日用雑貨は前者が19.8%、後者が42.0%、両方で約62%、加工食品は前者が37.2%、後者が51.3%、両方でなんと90%近くになっている。加工食品でこの傾向は顕著である。

e バラ出荷が常態に

バラ出荷はスーパーへの納品では2年間で53.7%が64.9%に、コンビニエンス・ストアへの納品では75.9%が81.7%に増えてきている。バラ出荷の割合は加工食品よりも日用雑貨の方が高い。(表-5)

f 短縮する在庫日数

卸売業の商品在庫平均日数は全体で2年のうちに28.5日が24.5日に短縮している。日用雑貨は34.9日が30.3日に、加工食品では18.9日が15.2日に短縮されている。(表-6)

g 低下する積載率

納品のための配送車の積載率の2年間の変化を

表-5 卸売業のバラ出荷の割合

(単位：%)

	1988年度	1990年度
<スーパーへの配送>		
(卸売業全体) (N=205)	53.7	64.9
(日雑・化粧品) (N=122)	60.7	71.8
(加工食品) (N= 65)	43.5	54.9
<コンビニエンス・ストアへの配送>		
(卸売業全体) (N=164)	75.9	81.7
(日雑・化粧品) (N= 96)	85.7	91.1
(加工食品) (N= 47)	60.2	66.7
<一般小売店への配送>		
(卸売業全体) (N=227)	59.3	68.7
(日雑・化粧品) (N=140)	65.4	73.6
(加工食品) (N= 63)	52.4	62.8

同上

表-6 小売業の商品在庫日数

(単位：日)

	1988年度	1990年度	
日用 雑貨	小売業全体 (N=87)	27.6	25.1
	(スーパー) (N=66)	29.1	27.2
	(コンビニエンス・ストア) (N=19)	23.1	18.6
加工 食品	小売業全体 (N=91)	15.4	13.3
	(スーパー) (N=68)	16.1	14.0
	(コンビニエンス・ストア) (N=21)	13.6	10.9

同上

表-7 メーカー、卸売業の積載率

(単位：%)

	1988年度	1990年度
卸売業全体 (N=255)	78.8	75.3
(日用雑貨・化粧品) (N=153)	75.7	73.3
(加工食品) (N= 75)	82.0	77.9
メーカー全体 (N= 56)	79.2	76.1

同上

見ると卸売業全体では1台平均で78.8%が75.3%に、日用雑貨では75.7%が73.3%に、加工食品では82.0%が77.9%に低下している。このような傾向が生まれていることについて卸売業では「小売業のマーチャダイジングの改善や合理化のためだ」と理解しているようである。つまり、顧客側が要請を強めたために商品種が増え、リー

ドタイムが短くなり、全体で小口ハイピッチの物流を行わなくてはならなくなった、というのであろう。(表-7) こうした中で卸売業は物流をどう行おうとしているか。以下に見てみる。

## h 物流費の把握

物流費の把握はそのレベルはともかく、卸売業の65.3%が把握していると答えている。加工食品の方が把握しているものの割合は高い。ただその内容を見ると配送費、保管費・施設費、庫内作業費を把握しているものは多いが情報処理費や返品費、値づけ作業費、管理費といったレベルで把握している率は低い。完全な物流の原価計算をしているものは少ないと思われる。

## i 物流費の上昇とその改善策

この調査時点で卸売業の物流費の上昇は年率8.9%(売上高に対するもの)と答えている。その原因としては「最低発注単位を無視した発注」「長時間の配送車の待機」「バラ発注に対応した小口の仕分け」「サービス費用分担方法の不明確さ」などが高い解答を示している。

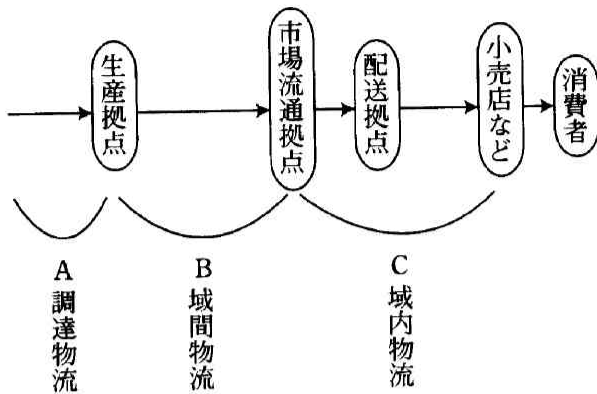
これに対する物流改善の方法としてはもっとも高いのが「小売業の計画的仕入れ」(62.3%)、続いて「サービス費用分担の方法の明確化」(58.9%)、「卸売業の物流・報報システム化促進」(43.9%)、「メーカーの新製品開発の削減」(40.4%)、「卸売業の物流コストの把握」(34.9%)という順になっている。

これを見ると卸売業は自社での物流改善は困難だと思っているということがわかり、メーカーや小売業の動きに左右されると思っているようである。自社の改善には限界があるということだろう。

## (4) 卸物流の性格

卸物流というのはきわめて限定的なものである。例えばメーカー物流というものは図-3に示されるようにA、B、Cのすべての領域をカバーするものである。そして、それは各領域が独立しているものではなく、互いにつながって存在している。例えば、Bの域間物流を近代化するためにAの調達物流とCの域内物流をそれに合わせて調

図-3 物流の領域



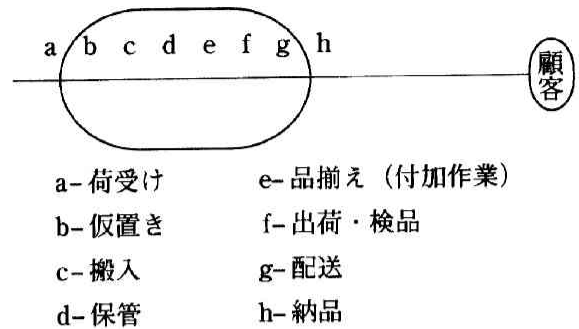
整していくということをする。また、Cの域内物流、つまり、顧客への配送を合理化するためにBの域間物流で調整するという形をとる。

そこでロジスティクス理論におけるサプライ・チェーンの考え方が出てくるのである。ところが卸物流というのは原則的にCの域間物流の領域しか存在しない。もちろん、業種によっては域間物流が入ってくることもあるが大部分は域内物流のみである。調達物流さえ、メーカーが主導権をとり、メーカーが行うものであるために卸売業に残された領域はCの域内の配送部分のみとなるのである。

このことは次の物流の性格を卸売業に与える。

- a 卸物流というのは物流中の一部分に限定された領域を対象としたものである。したがって、卸売業の物流改善とか物流管理といっても物流の全領域を対象とし、その全体バランスでマネジメントできるものではない。このことは物流改善の対象の中での許容範囲を狭くするものである。
- b 物流の領域の中で域内物流である配送はもっとも物流が独自に使用できないインフラを使って行われるものであり、そのインフラの制限によって改善の範囲や選択肢がきわめて少ないものである。また、取引条件や競争条件と密接に関係するために物流だけの効率基準で自由に調整できないものである。このことは卸売業が自社の考えで物流をコントロールできるのでなく、顧客や取引先や社会的な基準の中でのみ改善する余地しかないこ

図-4 卸物流のプロセス



- a- 荷受け
- b- 仮置き
- c- 搬入
- d- 保管
- e- 品揃え (付加作業)
- f- 出荷・検品
- g- 配送
- h- 納品

とを示す。

つまり、卸物流というのは方法としての選択肢がきわめて少なく、また、他社の都合との関係でしか動かすことができないものである。これは配送だけでなく、流通センターやデポの立地についても言えることである。

卸物流というのは仕入れた商品の流通センターやデポなどの卸売業の物流拠点に到着した時点からそれを品揃えして、配送し、顧客のもとへ納品するまでの過程を「いかにプロセス作りとプロセス管理をするか」というものである。これはつまり、図-4におけるaからhに至る流れをシステムとして作り上げることであろう。この場合、次の二つのことがなされる必要がある。

- a この流れをどう作り上げるか
- b この流れの中のaからhの活動をどう行うようにするか (b~gが卸独自の活動)

これはすぐれてエンジニアリング的なことであり、ロー・コスト・オペレーションというのはこの流れとそれを構成する活動を低コストで行えるようにするということである。これは物流理論であり物流技術でもあろうからいくつかの選択肢の組み合わせで実現できる。一種のアイディアの類が活用できるのもこの領域の問題である。生産管理の手法も使える。

問題は次の二つである。これは以上のことの上位に位置する問題である。

- c この流れの両端を規制する取引先、顧客のシステムとどう結び付け、調整していくか
  - d 自社にとって最適な流れを実現できる条件をどう作り上げていくか
- cに含まれるのは小売業と共同でECRのシス

テム作りを行うなどという問題と取引条件の明確化とか費用負担の事前決定といった領域のふたつがある。前者は「インテグレーション・システム」であり、後者は「取引条件の標準化」である。dに含まれるのは卸売業が自社で最適な物流システムを構築するための自らの条件を作り上げることである。例えば「量をまとめる」とか「資金を用意する」ということである。これが卸売業一社でできない場合に「共同化」とか「制度金融」というようなものが考えられる。

いずれにしても卸売業の物流システムというのは領域も狭く、選択肢も限られるのであるからもっとも重要なことはより高度なシステム（機能的に高度であると同時に効率的にも高度）を作るための条件を整備することであろう。条件を整備しないまま、自社内の物流のみをいじっていても経営環境には適応できない。優れた物流システムを持つ卸売業の場合は必ず条件整備をまず行っているはずである。

(注)

本章の内容は過去、平成2年前後に盛んに議論された「多度小口配送」や「ジャストインタイム方式」において出てくるものである。こうしたことはそれ以前、すぐれた生産システム、調達システム、あるいは物流システムとして評価されていたものである。したがって、卸売業に対してはそうした状況に対して巧みに対応を行うという視点で議論がされてきた。

しかし、この時期の好況の中で国内流動物資の増大が起こり、現場労働力の不足が発生し、運賃なども高騰し始めたためにそれまでと違ってこれらシステムに対して社会的に有害であるという議論が起こってきたのである。交通問題や大気汚染がそうである。

それとは別にこうしたシステムによって物流における非効率性を生み、コスト上昇をもたらすものとの位置づけも行われた。その場合のしわ寄せが卸売業にくるということで卸売問題としても議論がされた。

ただ、その後、一転不況となり、それまでの時間が短かったためにこうした視点からの多頻度小口配送やジャストインタイム方式問題への十分な分析、研究は途中で消えてしまったようである。

ここでは流通政策研究所の調査を使っているがこの時期、多頻度小口配送問題において公開されたものには次のものがある。

産構審流通部会・中政審流通小委員会合同会議企画小委員会「物流等検討分科会報告書」平成8年

(この分科会では多頻度小口配送を初めて定義し、その分類を行っている)

中小企業庁取引流通課編「多頻度小口配送」(同友館 平成4

年)

中田信哉「多頻度小口物流」(中央経済社 平成4年)

また、卸売業と物流及び情報についてアプローチしたものとして次の2つを上げておく。

通産省産政局商政課編「情報武装型卸売ビジョン」(通産産業調査会 昭和60年)

(VANの進展等情報ネットワーク化と今後の卸売業のあり方に関する研究委員会報告)

中小企業事業団・中小企業研究所編「問屋の物流」(同友館 昭和62年)

(中小卸売業のための物流改善マニュアル作成委員会報告)

### 3. 新物流への体制と意識

#### (1) ローコスト・オペレーションへ

いずれにせよ、卸売業は物流におけるローコスト・オペレーション体制を確立する必要がある。これは経営戦略とか機能の強化といったことが前提にあるのはもちろんであるがどういう前提であろうが現在の卸売業にとって物流のローコスト・オペレーションは必須なのである。

それは「現在の卸物流コストの上昇の激しさ」と「卸売業の付加価値の低さ」を考えれば当然であろう。経営戦略に基づく卸売業の体制整備の中に物流を位置付け、そのなかでもっとも効率よい物流システムを構築すべきである。

それでは卸物流のローコスト化のために行うべきことはどういうことであろうか。まず、考えられることは仕入から納品に至る卸物流の線における商品の流れを構成する各活動を効率化することである。そうした中で考えられる方策を以下に上げる。

#### a コンピュータによる支援システム

これは特に配送支援システムとして採用がされている。プログラムは企業が独自で開発したものもあるし、汎用のプログラムを調整したものもある。実際にはすべての配送計画をコンピュータのプログラムによって行うのは難しい。考え方としては人間が頭で考える配送計画(ディスパッチ)をコンピュータ・プログラムで援助するというものである。そのためにはまず、大まかな配送計画(プラン)を作る必要がある。もちろん、普通言わ

れるような完全な配送計画を前もって作り上げておくことは卸売業では無理だ、ということだろう。

したがって、事前に作った配送計画に対して微調整を行っていくことになる。目標としてはコンピュータによる配送計画に適應できる部分を70%、人間が頭で調整する部分が30%といったところを目標とする。当初からこれを行うことは困難かもしれない。しかし、プログラム適應部分を少なくして始めても行っていくにつれデータの蓄積やパターンの確立ができて来て次第に効率的なものとなっていくはずである。これによって配送における車両運行効率、積載率の向上がはかれ、配送コストの削減ができるだろう。

#### b 作業コスト分析と時間管理

拠点内活動としてのピッキング、仕分け、包装、加工、出荷といった一連の活動の原価計算をまず、行う。これは細かい作業手順に基づき、投入労働力によってそれぞれの作業ごとのコストを原価計算として導くものである。これによって「日」「時間」「人」「顧客」「商品」などごとのコストが計算でき、効率的な部分と非効率な部分が発見できる。その非効率な部分を改善していくわけであるがその際、この計算されたコストはアセスメント（事前評価）や改善結果の評価に利用できる。

また、これら一連の作業の時間分析を行う。その結果から作業の流れの断続が発見でき、無駄な時間や作業員の片寄りなどが発見できる。決められた時間内の作業の密度が高められるか、ワンクルの時間を短縮することができる。これは作業員の適正配置、パートやアルバイトの適正数投入を可能にする。これは作業密度を高め、労働生産性を高めるために行われるものである。

#### c 機械化の推進

通常、大型物流機器を卸物流に導入することは困難である。汎用の機器の導入が難しいということから卸物流では人手に依存する傾向が強いのである。細かい単位でランダムに荷扱いをするというのが卸物流の特徴であるから通常、大量ロット荷扱いを原則とする物流機器の多くは使えなくなるということであろう。

したがって、卸物流においてはそうした卸物流に適合する物流機器を自ら開発する必要がある。開発するといっても一から作るという意味ではなく、既存の汎用物流機器に改善を施してやるという考え方で良い。また、物流機器メーカーに対して要求を出し作らせる、という考え方もある。多くの優れた物流システムを持つ卸売業ではこういう物流機器を導入している。

#### d ユニット・ロード・システムの導入

ユニット・ロード・システムというのはコンテナやパレットによる物流であり、多くの卸売業ではそれを導入することは困難である。しかし、卸物流におけるユニット・ロード・システムもあるはずである。例えば、簡易コンテナ、オリコン、ロール・ボックス、ハンガーなどの導入は実際に行われている。卸物流適合のユニット・ロード・システムが導入されることによって拠点内作業が標準化され、機械化が可能になり、配送車への積みつけ、納品の荷下ろしや検品が効率的になる。

以上は卸売業が独自に自らの力で改善できる物流合理化であろう。こういうことを総合的に行うべきである。

### (2) 制度としての物流改善

物流改善には「作業としての物流改善」と「制度としての物流改善」がある。これまでの卸物流では作業としての物流改善が主に行われており、制度としての物流改善はあまり行われていなかった。それはメーカーと小売業などにはさまれ、物流に対する条件はそれらとの取引の条件として所与のものであったと考えられたからである。そうである以上、与えられた枠の中で物流作業をどう行っていくかが物流改善の中心テーマとなったのである。

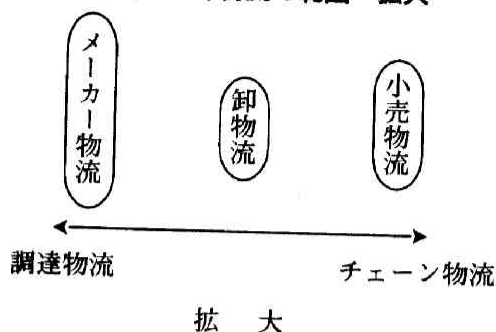
しかし、本当の物流改善は制度として考えるべきものである。制度を変えていかねばこれからの環境に適合する物流システムの構築はできない。それでは制度としての物流改善とはどのようなものであろうか。それを以下に述べてみる。

#### a 物流の範囲の拡大

これまで卸物流は仕入商品の受入から納品まで



図-5 卸物流の範囲・拡大



を範囲としていた。そうである以上、この範囲内での物流改善しかできない。そこでこの範囲の拡大をはかるのである。その場合、方向は二つある。それは図-5に見られるようにメーカーの物流、卸売業から見るなら調達部分の中に出ていくことがひとつである。それは調達ラインの中に卸売業がノードを保有し、メーカーからの調達を一括して受け入れるということであろう。

もうひとつは小売業などの物流の範囲に入っていくことである。例えば、チェーン・ストアにおいては小売業が自ら調達物流の領域を作っている。ここへの卸売業の介入である。つまり、小売業の商品センターや宅配センターを卸売業が機能的に持つということである。

こうして、卸売業が物流の範囲を広げていくことによって卸売業がコントロールできる範囲が広がり、物流改善方策の選択肢が拡大していく。

#### b ネットワークの導入

一般に卸売業の物流は水平的一段階である。メーカーと小売業などの顧客との間に卸物流拠点はひとつしか存在しない。このことがいろいろな性格の物流、納品を一か所で行うこととなり、作業の複雑さをもたらしている。もし、物流拠点を目的別とか物流の性格別、納品法式別に分け、あるいは機能的に複数段階とするならまた、物流改善の可能性は高まることになる。

例えば、菱食のRDC（地域物流センター）とFDC（前方物流センター）というようにすることができれば作業の機械化や特殊物流機器の導入も可能になるだろう。ただし、過去に「母船方式」という方法をとった卸売業もあったが成功していない。ある程度の量のまとまりや顧客の選別という

ものがこれに付随することが条件となるのだろうか。

#### c ロジスティクス型管理体制へ

卸売業の物流というのは販売そのものである。また、マーチャンダイジングその物である。このことはメーカーや小売業の物流でも同様であるが卸売業の場合は特に強い。したがって卸売業の販売やマーチャンダイジングを変えずに物流だけを変えることは困難である。取引条件と物流の改革は一体化するものであるし、また、近年では小売業のマーチャンダイジングと調達物流（卸売業の納品物流）が一体化されたシステム開発が叫ばれている。そういう意味から言って卸売業が物流だけを取り上げ改善を行おうとするよりもそれを一体として管理する方が有効であろう。そのための管理組織を考える必要がある。

#### (3) 物流改善のための条件整備

卸売業の物流改善のためにはそのための条件整備が必須である。条件を整備しなければ効果ある物流の改善、あるいは物流の経営戦略への統合はできない。それではどういう条件整備をすれば良いのであろうか。それは期待される物流システムを実現できる条件を作り出すことである。その条件は大きく三つに分けられる。以下にその三つについて述べる。

第一は「物流を行う上での納品条件の標準化」である。物流のシステム、またはそれを構成する活動は取引条件によって決められる。それは次の取引条件である。

- a 納品単位（ミニマム・オーダー）
- b 納品のリードタイム
- c 納品場所
- d 納品形態
- e 納品頻度
- f 納品に伴う付加サービス
- g 返品条件
- h 返品方式
- i 納品伝票、コードなど
- j その他（流通センター使用料など）

こうした条件を標準化する。標準化というのは

「納品単位をとにかく大きく」とか「リードタイムは長く」といったことではない。「明確にして、それを基準とする」ということである。こうした条件が何も決まっておらず、顧客側のその時の都合で適当に決められるというのが良くないのである。ただ、商売であるからこちらの都合で決めてしまうこともできない。

そこで次のことが明確になればよいわけである。

- イ 取引契約書を整備すること。その中に納品の物流的条件を入れておくこと。
- ロ 標準の納品条件以外の納品が行われる場合、それによって付加された費用の負担を明確にすること
- ハ 社会的あるいは業界的な標準が存在するもの（伝票、コード、取引契約書、など）についてはその標準を採用するようにすること

こうしたことを卸売業が一社単位でできるなら問題はない。しかし、それが無理ならば複数企業で組んで、さらに業界単位でこれを促進するようにつとめなければならぬだろう。

第二は卸売業が「自らの物流を明確化すること」である。例えば、物流コストが上昇する、といっても「どの活動のどの部分がどうなったのでどれだけコストが上昇したのか」という物流活動と物流コストの因果関係が明確にならねばならない。また、卸売業において物流がどういう状態で行われているかがはっきりしなければならない。

このことは卸売業がデータとして、活動分析として、原価計算として自社の物流の実態を把握するということである。それは次のことを行うということになる。

- イ 物流コスト（の算定、物流の原価計算）
- ロ 物流効率（スペース効率、車両効率、労働効率、など）
- ハ 物流実態データ（拠点、扱い量、在庫量、車両数、作業員数、など）

こういうデータを整備する。そして、それは時系列であるべきであろう。これらの数字は取引先や顧客と物流問題で交渉する場合の基本となるし、自社の物流改善を行う場合、将来に向かって

の物流計画を立てる場合、経営戦略と物流との関係を明確にする場合、などに必要なのである。

第三は「物流改善ができるだけの量をまとめる」ことである。量というのは「規模の利益を獲得するもの」であると同時に「力の源泉」でもある。効率的な大規模な流通センターを保有しようとしても、物流のシステム機器を導入しようとしても、情報ネットワークを整備しようとしても、広い地域をカバーして高積載率の計画的な配送を行おうとしても、扱い量が少ない場合はできない相談となる。資金負担力というのも規模と関係してくる。物流改善のための物流システム開発にならず多大な資金が必要である。

また、顧客や取引先と交渉する場合には量をバックに行うとこちらの意見が通りやすい。運輸業との配送に関する運賃交渉でも量が大きな場合は有利な条件が獲得できる。量は大規模な卸売業は自社独力でまとめていくことは可能である。しかし、そうでない卸売業については「提携・合併」あるいは「共同化」でまとめる以外にないはずである。こういうことも物流改善の条件になる。

（注）

現在、卸売業の物流といった場合、取り上げられるのはこの章のような内容である。つまり、本質問題は置いておいて「どのように物流を行うか」ということである。ここでの内容は多くの専門書、専門誌紙で目にする事ができる。ここで参考にしたものは次のものである。

「日経ロジスティクス」（日経 BP 社 平成 7 年 3 月で休刊）  
「流通設計」（輸送経済新聞社）

「日本経済新聞」「日経産業新聞」「日経流通新聞」（以上、日本経済新聞社）

その他

いずれにせよ、マスコミで取り上げられるような実際に企業が行っていることのまとめのレベルである。物流においては今のところ、実際の物流活動が興味の中心となっている。

本来、現在の卸売問題はその構造再編期にあり、又、メーカーのマーケティング政策の中にある。そうした視点で物流にアプローチした研究は少ない。

その中で（チャンネルマネジメント研究会、住谷宏編「大転換期のチャンネル戦略」同文館、平成 4 年）は参考になる。

#### 4. あるケースと今後への展開

##### (1) KRS の場合

KRS は「協内組合 神奈川流通サービス」であり、神奈川県を商圏とする 4 社の日用雑貨卸売業

が共同化を目指して設立したものである。4社というのは(株)ドメス、(株)スミック、神奈川スミック(株)、(株)折目、であり、いずれも神奈川県における中堅の卸売業である。もともと、これら卸売業が手を結ぼうと考えたのは次のような理由があったからである。

- イ メーカー、小売業の大型化への対応
- ロ ローコスト・オペレーションの実現
- ハ 他県大手卸売業の進出への対抗
- ニ 大型投資と物流人材の不足への対応
- ホ 同一商圏内の同業卸売業とのコミュニケーション

このニーズに基づいて昭和61年に協同組合は設立された。この協同組合は多くの目的を持つように見えるが実際にその環境認識化からいうなら「物流の共同化とそのため共同物流センターの設置」というところに具体的目的は置かれることになるだろう。「共同化による物流力のアップ」こそ、最大目的であった。

ただ、共同配送センターを設置するといっても投資(資金)と立地(場所)ということで思うようにいかない。そのために構想が作られてから共同流通センターが完成するまでには4年6か月の期間が必要だった。この問題は平成元年に物流専門家である(株)ヨコユバンテック(当時は構浜輸送)との提携によって解決された。

その後の推移は次のようになる。

- 平成元年1月 流通センター工事着工
- 平成3年4月 本稼働
- 平成4年8月 菓子卸売業 (株)キクヤ参加
- 平成4年9月 地域中小企業効率化促進事業の助成対象となる
- 平成6年3月 (株)東京堂 神奈川地域分参加

このKRSの共同流通センターは横須賀市夏島町に設置され、その規模は「敷地面積 9900平米」「延べ床面積 24000平米」「総事業費 48億円」である。土地と建物はヨコユバンテックが提供し、それをKRSが家賃を払って借り受ける形をとる(平成4年度で約6億円)。コンピュータはリース。

ここからの輸配送はヨコユバンテックが担当

し、流通センターの管理はKRS流通センターが行うが実際の構内作業はKRSとヨコユバンテックが共同出資した(株)ウイズワークが行う。このKRS流通センターが仲介となるKRSの物流の全体像は図-5に示されるとおりである。つまり、加盟各社が受けた各企業の顧客よりの注文を在庫を一括保有するKRS流通センターがオンラインで受けて出荷するという形をとっている。この情報の流れは図-6のとおりである。

このシステムの特長をKRSでは表-7のようにまとめている。また、その効果は以下のように評価されている。

- 定性効果 各社の企業イメージのアップと信頼性の向上
- 商物分離による営業力の拡大
- 卸主導型マーケティングの実現
- 定量効果 各社の人員・在庫の削減
- 配送車・入荷車の総台数の削減
- 物流生産性のアップ

このKRS流通センターによる共同物流は非常に大きな効果を上げており、これ以降、加盟各社の業績も向上し、神奈川における加盟各社合計の県内シェアは大幅に拡大している。現在のところ、KRS流通センターは成功しており、その原因となるのはまず、第一にその場所にすでに土地を持っていたヨコユバンテックという大手運輸業と結びついたことである。これによって十分なる物流スペースと高度な機械化が可能になってきた。また、KRS流通センターはスタッフ機能を持ち、KRSとヨコユバンテックから出向した人達が研究開発まで行うようになってきている(すでに「新物流コスト算出方法の開発、などを行っている)。実際の作業は共同出資のウイズワークが行うわけであるからラインとスタッフの両立が可能になった。KRSでは現在、この共同物流システムを汎用システムとする作業を行っている。これをニーズのある全国各地の卸売業の共同化をしようとするところに有償提供する道も模索されているという。

KRSで学ぶことは「共同化しようという卸売業が各社でできる範囲で共同化をしよう」というのではなく、「各社の今後の企業戦略を考えた場

図-5 KRSの全体像

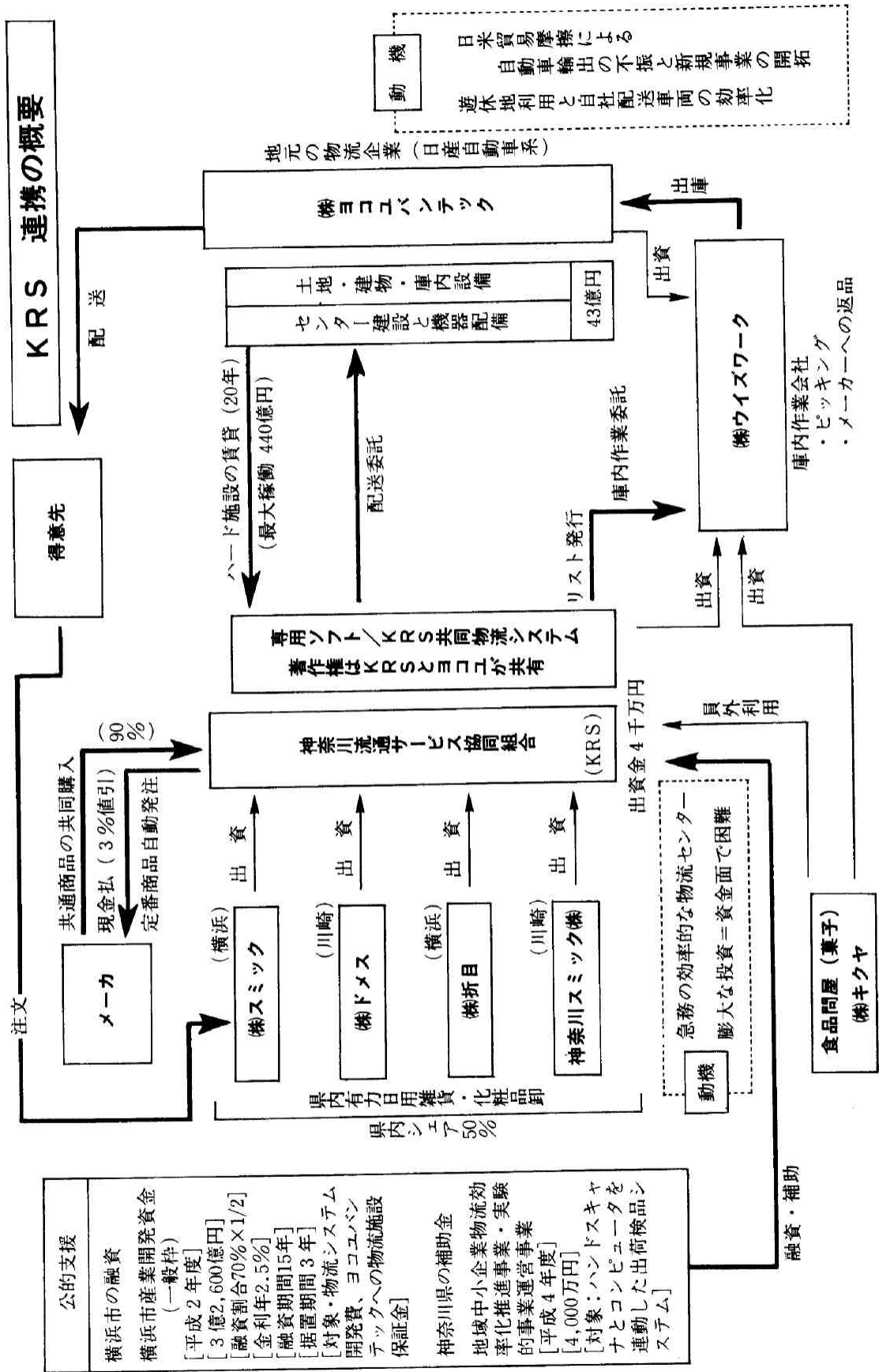
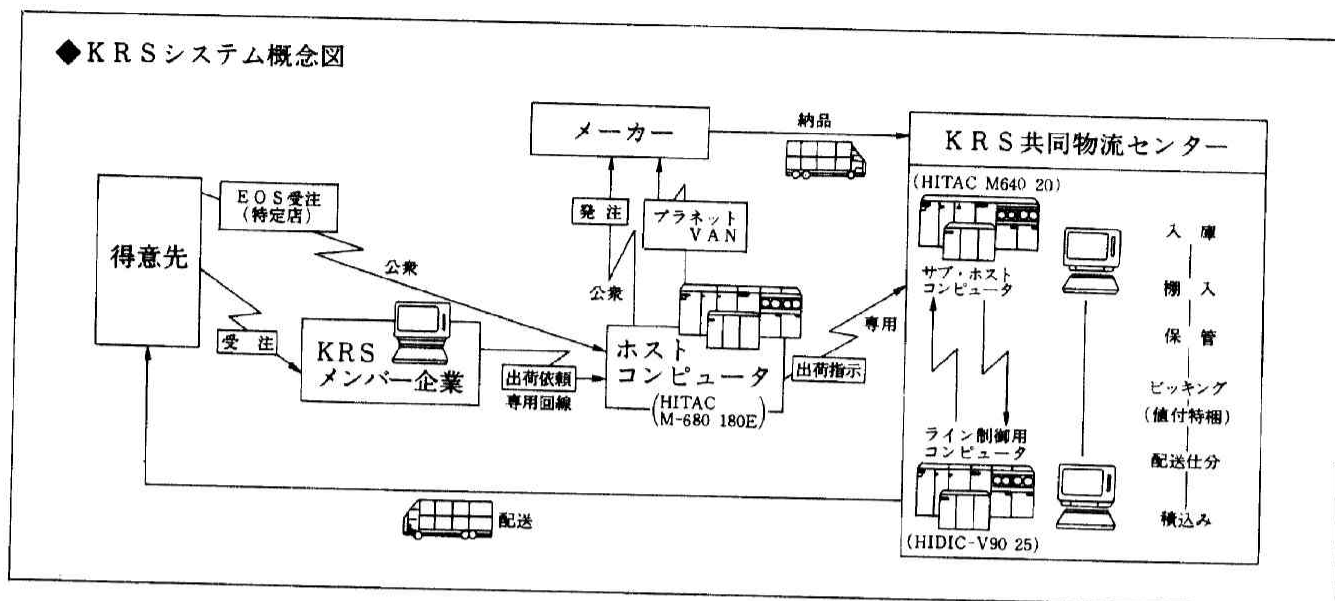


図-6 KRS システム情報の流れ



資料 同上

表-7

1	商物分離	組合は、物流の共同化を徹底。 組合員は、個別にマーチャダイジングに専念。
2	ハードはリースで身軽・迅速に	初期投資は、ヨコユバンテック 2次投資は、自前で 物流施設、物流作業（庫内、配送）は委託で
3	ソフトは自前で	組合は、物流システム（ソフト）ををもち司令塔 KRS 総合システム研究所を常設に
4	コンピュータが物流を支援	オンラインリアルタイムによる物流設備制御・作業指示 ・配送ルートに対応したピッキング ・配送先単位の混載
5	個性を活かす商品管理	共通商品は共同仕入 独自商品は組合員独自仕入 共存 共同保管 ・豊富な品ぞろえがリテールサポートを強化 ・現金決済による値引きが共同仕入手数料収益に ・共同仕入率 90%
6	異業種の取り込み	日用雑貨・化粧品に配送頻度の高い食品/菓子が仲間入り稼働率の向上に
7	物流コストの明確化	作業の標準化による独自の物流コスト算定方式の採用と委託方式（分業）による利益追求

合、必要とされる能力の物流システムを作り上げた」ということだろう。そのための方法が考え出されたということが注目できる。

資料 同上

## (2) これから考えるべきこと

以上、述べてきたことからこれからの卸物流に

ついて考えてみたい。

まず、第一はこれからの卸物流はいくつかのパターンに別れてくるだろうということである。これは前述したように卸売業の戦略によるものである。やみくもに物流だけを独立させ、そのローコスト化を希求しても能力的に完全なものではない。卸売業の戦略的な方向性を考え、そこに位置付けられる物流システムというものを開発するという思考が必要である。そのためには「卸売業全体のビジョンを具体的に描き、その中に物流システムを置く」という作業を行う必要がある。

その場合の物流システムは物流体系（制度）や物流目標を設定すべきである。第二は物流改善には明確な目標を作るということであり、その目標に対して「どういう体制で対応するか」ということである。この体制には「独力で行う」とことと「提携や合併で行う」とことと「協業化・共同化で行う」とことの別がある。自社の能力と目標といった物流システムの関係でこの体制の選択が行われるだろう。

第三は物流改善を行う体制が決まったらそのための条件作りが必要となる。条件には対外的な条件と対内的な条件がある。対外的条件は取引先や顧客との間の物流に関係する納品条件や返品条件といった物流を規定する与件の明確化がある。道路交通法や貨物自動車運送事業法などの物流関係の法規との調整もあるだろう。対内的というものは直接的には企業の投資力や人材といった問題があり、販売や商品などの他部門との間の調整がある。

第四は条件を整備した上で物流改善を行うわけだが具体的にそれを行うためには物流の実態が明確になっていなければならない。物流における商品や情報の流れをフローとして描き、物流コストや物流効率をデータとして整備する。在庫量や配送量の時系列的な把握も必要である。

第五はそこから具体的な物流改善作業に入るわけであるがここでは科学的な手法を採用する必要がある。作業分析、工程分析、費用分析、シミュレーションなどがあるだろうし、物流機器の導入についてもアセスメント（事前評価）が必要であ

る。

簡単に言うなら以上のようになるのだろうが現在の卸売業にとって本当に必要なのは企業全体としての物流に対する意識の変革である。物流を単なる作業改善であり、現状のままでコスト・ダウンを行うということになるとすぐそこに限界が来てしまう。

卸売業の流通機構における今の立場から言うなら物流システムをベースに置いた企業戦略としての卸売業態の開発、確定があり、そこにおける物流の役割が明確化されねばならない。ここに気がついたら物流改善はそれほど難しくはない。卸売業にとっての物流改善は全社的なものだという意識になる必要があるだろう。

つまり、現在の流通革新の中における卸売業の置かれた位置を考えるなら今後は物流を軸に卸売業の立場、機能は変わって来るとも考えられる。戦略的視点と戦術的視点の双方から経営の中に置かねばならないのが卸物流であろう。現在、マクロの社会的物流の将来に向けての開発がさかんに行われているが果たしてそこに卸物流が入り込む余地がどれだけあるのだろうか。卸売業が自らその地位を作らねばならない。

社会的物流の将来的な方向と卸物流の接点となるのが政府の行う卸政策である。それは端的に「物流拠点政策に関係する流通市街地整備に関する法律（流市法）」と卸売業の共同物流を促進する「中小企業流通業務効率化促進法（中小企業物流法）」である。研究しておく必要はある。

（注）

神奈川流通サービスの霜田清隆理事長は私とは現在のスミックが霜田物産と言っていた時代からの古いつき合いである。霜田さんが仲間を集めて共同組織を作りたいとされ、その試みに腐心をしていた時から話を聞き、相談にあずかったりしていた。

当初、共同事業は遅々として進まず、試行錯誤どころか具体的に何かを行うところにも至らない時代が長く続く。それはいかに行政の援助があったとしてもしよせん、中小企業の卸売業では資金的、人材的、ノウハウ的な能力が不足しているからである。

それが大企業である運輸業と結びつくことによってこの共同事業は大化けをする。このことは業界に大きなショックを与えた。それは大企業と結びつくことは効果的だということはおかっていたとしても卸売業が同業の大企業と結びつくことはそ

の大企業の傘下に入り、系列化されることを意味するからであった。

中小卸売業の大部分は家業であり、大企業に吸収されることは否定されねばならなかった。これが大企業とは言え、運輸業である場合、運輸業は自己の扱い荷物の独占ができれば良いわけであり、中小卸売業の経営には興味を持たないためにそういう心配はない。

そういう意味でこのKRSのケースは卸売業の共同化の新しい

方向を生み出すものと考えられていた。しかし、平成7年までに中小企業流通業務効率化促進法の適用は3例あるがいずれも中小企業だけのものであり、そのためには効果はまだ、出ていない。(平成8年に4件となる)

問題は適当な大企業である運輸業等を見つけて参加させることが困難なようである。案外、行政が持たねばならないのはこういう見合い機能なのかもしれない。