

生配販革新のカギとなる卸機能の高度化 —流通特性を踏まえた企業間協業に向けて—

いま流通業界をめぐるのは、小売を基点とした業界再編や、卸売業・メーカーの企業統合・連携に注目が集まっているが、生配販のサプライチェーン全体の生産性向上には、“卸機能”を核にした新たな企業間協業が重要である。本稿では、このような生配販革新を“構想段階”から“実行段階”に進めるために必要なものは何かについて考察する。

流通再編と“卸機能”が果たす役割

ここ数年、日本においても本格的な流通業界の再編が始まっている。米国では、1980年代の終わりから1990年代の初めにかけて、ウォルマート社などの超大企業が主導して、生産工場や流通経路を次々とグループ会社化する方向で再編が進んだ。この過程で、アジア、とくに中国が生産拠点として注目され、米国での業界再編は、生産拠点の米国から中国への移転という形で進んだ。

一方、日本では、小売業界内でのM&A（合併・吸収）や大手商社資本による小売・卸企業の系列化、さらには、卸・小売といった川下の再編を意識したメーカー間での合従連衡が増えている。また、周知のように、このような流通企業の再編の背景として、各企業自身の競争戦略上の問題意識だけでなく、株主の視点から企業価値の向上を目指す買収ファンドの戦略も少なからず影響していることも特徴的である。いずれにせよ、こうした再編によって、相対的に劣ると言われてきた日本の流通構造全体の生産性向上が図られていく。

野村総合研究所（以下、NRI）が『2010年の流通—水平統合の加速と垂直統合の時代

—』（東洋経済新報社刊。2006/9）のなかで分析しているように、業界の再編は水平と垂直の2つの方向で進む。水平方向の再編は“集約化・共通化・補完関係”が重要なキーワードになる。また、垂直方向の連携・再編は、生配販のサプライチェーンの競争力を強化するための“協業（コラボレーション）”が重要になる。

好むと好まざるとにかかわらず、流通再編の動きは止められない。流通業界各企業は、受け身の対応ではなく、主体的に取引企業（顧客企業と仕入先企業）との関係を見直し、協業関係を築いていく戦略を要請されることになる。

このとき、次節で述べるように、日本の流通の特性である“卸機能”の存在を無視できないということが重要な論点となる。なぜなら、世間一般的にはイオングループに代表される大手小売業の取り組みやメーカーの再編劇に注目が集まるが、実務的には、再編にもなって商流・物流・販売促進といった卸機能をどのように再構築するかが大きな課題となるからである。

実際、日用品や医薬品の卸では、上位5社のシェアが60%を超えるまでに寡占化が進ん

野村総合研究所
サービス・産業システム事業本部
流通ソリューション開発部長
山田 浩（やまだひろし）
専門は流通システム、CRMシステム、
EDIシステム



野村総合研究所
サービス・産業システム事業本部
企画・業務管理室
上級コンサルタント
郡司浩太郎（ぐんじこうたろう）
専門はMD・SCM改革、業務改革、事業戦略、
IT戦略など



でいる。食品卸業界でも、最大手の国分と三井食品の業務提携（2006年4月）、冷蔵・冷凍物流分野に強みをもつ日本アクセスと西野商事の合併（2006年9月）など、戦略的取り組みが進んでいる。また、2006年4月に酒類・食品卸の業界インフラとして設立されたジャパン・インフォレックス社は、生配販の情報流通の効率化と業界の高度化を目的に、卸共有商品マスター管理サービスを開始している。

このように、従来どちらかといえば受け身あるいは守りに徹していた卸売業自身が戦略的対応を模索する段階にきており、流通再編後の生配販のサプライチェーンの中心的担い手として卸売業が存在感を増していく可能性がある。

流通の構造的特性を踏まえた生配販の新たな関係構築

日本における流通再編を考える上では、日本独自の流通構造の特性を踏まえておく必要がある。とくに消費財は、加工食品、生鮮食品、日用品、医薬品、家電製品等々、分野によっていくぶん異なるが、おおむね次の3つの特性が指摘できる。

第一は、そもそも流通を構成する企業の規模が小さいことである。日本の流通は、非常に多くの小売業・卸売業・メーカーによって成り立っている。また、日本の小売市場は、徐々に寡占化が進展しつつあるといっても、

欧米に比べれば明らかに中堅・中小のスーパー、専門店によって構成される点が特徴である。さらに、さまざまな業態の小売の店頭品揃えを実現するために数千社の中小のメーカーが関与している。日本の流通分野の生産性が低いことの要因としてこの構造的な特性が指摘されることもあるが、むしろこれは、日本人の消費行動に適合した結果、このような高度な流通構造が形成されてきたとみるべきであろう。

第二は、こうした日本の流通構造の特性から、卸売業が大きな役割を果たしていることである。とりわけ、加工食品、飲料、酒類、日用品、医薬品では、一部の大手小売業を除く多くの中堅・中小小売業は、その品揃えや物流機能を取引先の卸に依存している。歴史的にも、卸売業は零細な小売店のために、仕入れのアドバイスという一種のマーチャンダイジング（販売促進）機能をサービスとして提供してきた。また、メーカーにとっても、小さな小売店を個別に相手にするよりは、卸との取引を行ったほうが合理的である。このため、小売業の購買アドバイザーであり物流パートナーである卸売業の存在なくして生配販のサプライチェーンが完結しない。

第三は、卸・メーカーが、従来にも増してリテールサポート（小売業の販売に対する支援）を重要視しつつあることである。小売業界では、大手小売業による寡占化や、中堅小売業同士のグループ化が進展している。こう

した小売業ほど規模の経済の恩恵を受けるため、商品調達などの本部業務の共通化や、物流の集約化・自社化、情報システム投資などによって、実質的な卸売業の機能を取り込んでいく方向にある。さらには、PB（プライベートブランド）商品開発力を強化していくなど、メーカーの商品開発機能まで取り込む方向にある。その一方で、その他の多くの小売業では、少子高齢化による消費“量”の縮小、購買行動の二極化、オーバーストア（店舗が多すぎる状態）などといった状況下で、値入率改善や業務コスト削減のような短期的な施策で競争せざるを得ない。このため、多岐にわたる商品情報を基に個々の店のきめ細かな品揃えを考える本部の販売促進業務、確実に商品を手当てし納品する物流業務については、その重要性を認識しつつも、企業の投資領域として二の次の課題となりがちである。

このような小売業界の現状から、卸・メーカーは2つの課題に直面することになる。すなわち「少数の大手小売業の寡占化にどう対応するか」と「多数の中小小売業の業務機能をいかに代替するか」ということである。そこで、物流ネットワークで大手と対抗するだけの競争力をもたない卸売業や、ブランド力や強い販売チャネルのないメーカーは、それぞれ大手小売業専属の購買アドバイザーや、商品企画・開発アウトソーサーという道を選択することもひとつの戦略となろう。そこまで極端ではないにしても、大手小売業への対

応戦略と、自社サービス・商品主導での戦略をミックスしていかざるを得ない。どの道を歩むにせよ、卸・メーカーとしては、消費者が店頭で商品を手にとって購入するその瞬間までをサプライチェーンとして認識し、小売業の販売を促進するための企画・計画力（商品提案、売り方提案、訴求方法、販売計画など）、実行支援力（店頭展開、指導など）、そして評価力（実績検証、改善提案など）を強化していくことが重要になってきているのである。

以上のような日本の流通構造の特性を踏まえると、商流・物流・販売促進の機能強化、すなわち実質的な“卸機能”の高度化なくして、生配販の高度化も効果の刈り取りもあり得ないと言える。生配販革新のカギは、卸機能を媒介とした3層構造モデル、すなわち、小売業が「消費者の購買促進」に注力し、卸・メーカーが「小売業の販売促進」に注力する協業関係を組み立てていくことにありと考えられる。なお、ここで言う卸機能とは卸企業と同義ではなく、物流・商流・販売促進の機能を実質的にコントロールする能力をもったプレイヤーを総称するものである。この意味では、業態としての卸売業だけでなく、卸機能を保有した大手小売業本部も含まれることに注意する必要がある。

生配販革新の潜在ニーズ

生配販革新の具体的な企業ニーズとは、前述のように卸機能の本質である商流・物流・

販売促進の機能強化そのものであり、次の3つが重要な業務上の論点である。

第一に、値引き販売のロスや廃棄ロスを抑えるために、商品販売計画、販促計画、品揃え計画といった一連の本部業務および店舗展開業務を強化し、個々の店の店頭品揃えを“最適化”していくことである。さらには、こうした取り組みを自社単独で実施するだけでなく、取引先を含めて計画・実行・検証していくカテゴリーマネジメントを推進していくことである。

第二に、店舗配送まで含めたサプライチェーンを効率的に管理することにより、納品サービスレベルと物流・在庫コストの最適化を図ることである。ここでは同時に、品質管理、賞味期限管理、生産・流通履歴管理などの仕組みを構築していくことも含まれる。

第三に、受発注、ASN（事前出荷案内）、決済といった商流全体をカバーするEDI（電子データ交換）のデータ種の拡大と、それによる伝票レス化により事務処理コストを削減していくことである。従来からのEDIは、業界や企業ごとに規格が違っていたり、中小企業ではWeb-EDI（Webブラウザを利用するEDI）の利用が中心であることなどから、生配販の間でのフォーマット変換やコード変換の負荷が膨大である。また、データの種類も発注データが中心であり、商流全体の電子化という本来のEDIのメリットが必ずしも享受できていない。こうした問題に対して、経済

産業省を中心とした次世代EDI（XML-EDI）の実証実験が始まっている。

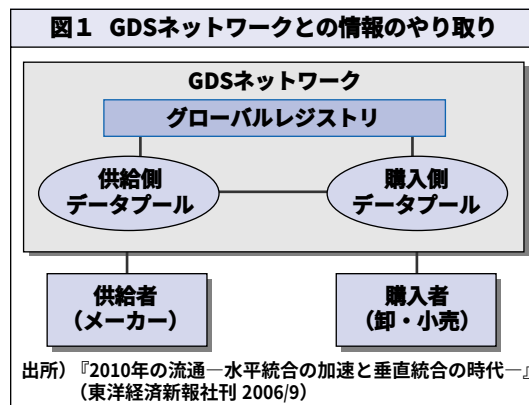
ちなみに、生配販の革新によってどの程度の経済効果が得られるかについてはひとつの試算がある。業界マスターデータ、トランザクション、業務アプリケーションの各レベルでの改善が実現されることにより、生配販のサプライチェーン全体ではキャッシュフローベースで7%経済性が改善するとされている（NRI「消費財流通におけるコラボレーションの将来像に関する懇話会資料」2003/11）。これは、消費財を扱う小売市場全体（約50兆円。内訳は、総合スーパー8.7兆円、スーパー13.5兆円、コンビニエンスストア7.6兆円、家電量販店5.8兆円、専門店5.0兆円、ドラッグストア3.6兆円、ホームセンター3.0兆円、生協2.5兆円。『チェーンストアエイジ』2006年9月1日号の「チェーンストア1,000社の業態別売上シェア」を基にNRI推計）では約3.5兆円のキャッシュフロー改善効果に相当する。この効果は、生配販の各企業自身の改革とそれを実現するソリューション投資の原資と見なすことができる。

生配販革新に向けた三位一体のソリューションサービス

NRIは、生配販の革新に向けて、業界レベルの取り組みと、個別企業に対する改革ソリューション提供という2つの観点で活動してきた。

前者の取り組みとして、「生配販を構成する小売・卸・メーカー間で商品情報をいかに効率的に流通させ、サプライチェーン全体の経済性を改善していくか」について、経済産業省を中心とした検討に参画してきた。この取り組みの最大の成果は、商品情報を規定するGDS（Global Data Synchronization）標準212項目が合意されたことであろう。これまで商品に関する管理項目は、極端に言えば小売企業ごとに異なっていた。そのことが、取引を行う川上企業の営業業務や物流業務のコスト増加や、EDIサービスを提供するネットワーク事業者のデータ変換コストの増加に少なからずつながっている。こうしたコストは、流通の商慣習上、川上企業が負担しており、結果的には商品単価に反映されている。GDSの推進とは、このような業界をまたがる埋没コストを皆で共有し、生配販が協業していくことの必要性を確認し、改善に向けて生配販それぞれの企業が知恵を絞りあっていく活動そのものと理解すべきである。これは情報システムだけで完結するテーマではない。この意味では、現在も検討中のGDSの取り組みはいまだ緒に就いた段階であり、生配販の全体で本質的な議論がなされることが期待される（図1参照）。

一方、個別企業の改革テーマとしても、生配販の連携に焦点が当てられるケースが増えている。前述のように、企業同士や企業内の事業部門単位での合従連衡が年々増えてくる



状況では、自社内の改革だけでなく、顧客企業の顧客や取引先を巻き込んだ取り組みの重要性が増してきているのである。

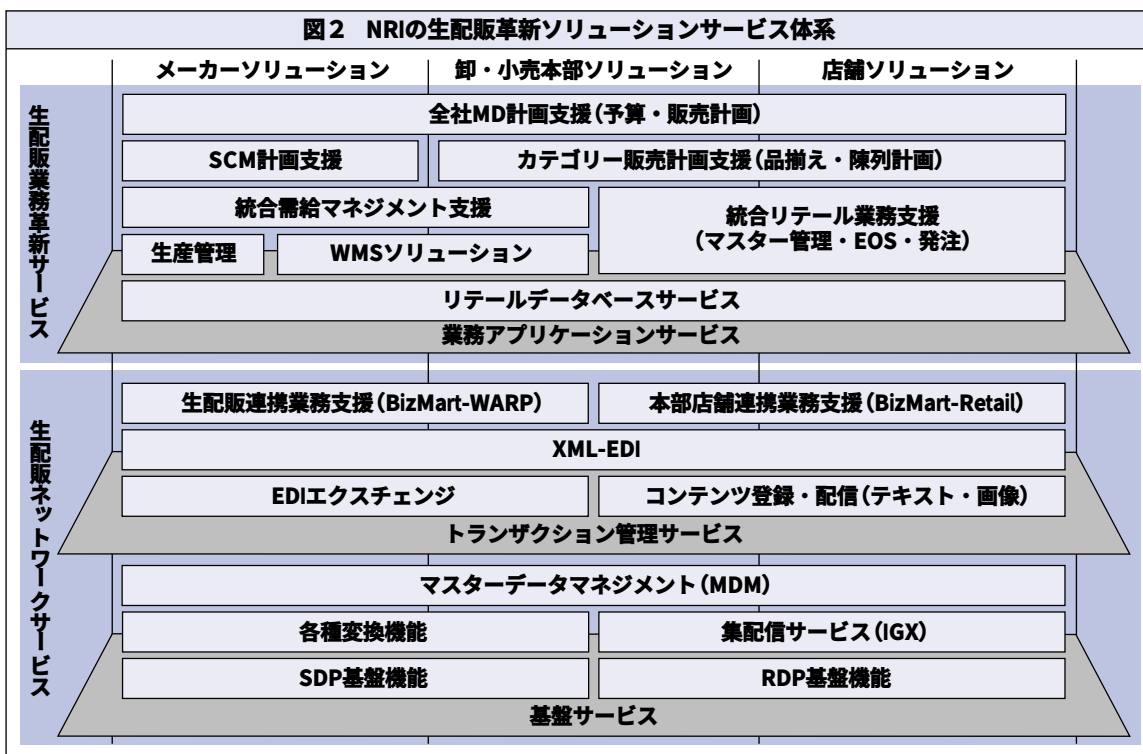
NRIは、こうした課題に対して2つのサービスを企画・提供している（図2参照）。

①生配販業務革新サービス

“攻め”と“守り”の両面から企業の改革効果を刈り取るためのソリューションである。具体的には、「カテゴリーマネジメント・MD支援サービス」「統合リテール業務サービス」「リテールデータ分析サービス」「統合需給マネジメント」「SCM計画」である。これらのソリューションは、たんに事務効率の向上などのコスト削減効果だけでなく、計画精度の向上や業務の短サイクル化、対応スピードの向上などによって、販売機会ロスや在庫ロス（返品・廃棄など）を抑え、事業そのものに経済的効果をもたらすものである。

②生配販ネットワークサービス

XML-EDI、マスター同期化機能などの次世代のIT基盤を提供するものである。業界



をまたがる企業間連携の仕組みやGDSに対する取り組みは、その推進や進捗に業界の温度差があるのも事実である。日用品や加工食品業界では比較的早期に検討が進むと思われるが、衣料品や家電などではまだ取り組むべき課題も多い。しかし遅れているところでも、早晚検討が進むと考えている。

いずれのサービスについても、NRIは“三位一体のサービス”を提供することをとくに重視している。“三位一体”とは、顧客企業の業務設計、組織構造設計、システム設計の3要素である。これは一見当たり前のようにも聞こえるかもしれない。しかしながら、これまでのコンサルティングやシステムプロジ

ェクトを通じて痛感するのは、情報システムは企業経営や業務と密接に関連すると言われているにもかかわらず、それを提供する側のサービスが追いついていないということである。顧客企業の各業務をサプライチェーン活動を構成する“機能”としてとらえ、それを履行していく“プロセス”を設計する業務設計が重要なのは当然だが、その業務を実施する主体・組織がどこまでの“責任・権限”をもち、組織間がどのような“ルール・基準”で連携していくのかという組織設計の観点がとくに重要である。NRIは、こうした検討があってはじめて情報システム投資が効果をもたらすものと確信している。 ■