

## 日本型新流通ビジネスモデル論

～日本固有の文化・風土とグローバルスタンダードの合理的融合を追及する～

ライオン（株）

関 口 寿 一 三 上 慎太郎

## 要 旨

世界レベルで流通再編が進行する中、海外有力小売業による日本進出の動きも活発化し、従来「見えざる参入障壁」とされた「日本型流通」に対する「グローバルスタンダード」の侵攻が本格化してきている。この現象は「効率を追及するグローバルスタンダード型」対「顧客満足を追及する日本型」の構図として捉える事もでき、いよいよ日本における新たな流通システム構築競争の時代になったと言える。

しかし、「グローバルスタンダード」の視点から要求されている本質は、ビジネスプロセスの「透明化」と「効率化」であり、これこそは、日本の流通においても早期に達成しなければならない命題であった。

本稿では、新たな「日本型新流通ビジネスモデル」における「透明化」と「効率化」の獲得の仕組みを論点としている。

また、外資参入が本格化しつつある現在、流通の国際化は避け難く、卸活用の「間接取引き」から小売業を主体とする「直接取引き」へと移行するのも時代の流れと考え、直接取引きが可能な流通環境を論理展開の前提とした。

しかし、直接取引きは、本来が流通強者同志の取引き形態であり、対応を誤ると、強者の論理による流通の「食い荒らし」や弱者の切り捨てを発生させ、却って流通全体を不経済に陥れる危険性も孕んでいる。

その弊害を除去するには、新たに分化する「情報・物流・金融・営業」の流通機能を代行し得る各々の専門的な機能会社を、社会的にも早期に確立させ、それぞれの機能会社が、実際の取引きにおいて正常に機能し、活用される環境と構造をどのように作り込むかが課題となってくる。

課題解決には、「透明性」の確保が不可欠となるが、その解決手法として本稿では「相互監視」と「代替性」の仕組みを追求した。更に、「透明性」の環境要件をも満たしつつ「効率性」を獲得するための流通システムの「起点」を、「自動発注」に置く構造とした。

ここで述べる「自動発注」とは、一般に採用されている「発注勧告」や「発注警告」方式ではなく、人手を介さない「完全な自動発注」システムを意味している。

この「完全な自動発注」を流通システムの起点に据えることで、それぞれの機能会社の存在意義と機能を高めることも狙いとしている。

尚、我々は、この「完全な自動発注」システムを既に開発しており、導入拡大に向けた活動を行っていることが、今回の投稿の契機ともなった。

### 〔目 次〕

#### はじめに

1. 直接取引きと新流通モデル
2. 進化する流通の環境と機能
3. 「マネージメントビジネス」から「フィービジネス」へ
4. フィービジネスの構造と原理
5. 日本型新流通ビジネスモデルの構造と構成機能

#### まとめ

## はじめに

世界レベルで流通再編が進行する中、海外有力小売業による日本進出の動きも活発化し、従来「見えざる参入障壁」とされた「日本型流通」に対する「グローバルスタンダード」の侵攻が本格化してきている。この現象は、「効率を追求するグローバルスタンダード型」対「顧客満足を追求する日本型」の構図として捉える事もでき、いよいよ日本における新たな流通システム構築競争の時代になったと言える。

現状の日本型流通システムは、サービス過剰なまでに進化しており、世界に例を見ない「多頻度・少量・短納期システム」を構築している。その結果、元々階層が多く錯綜的な流通構造が一層複雑化し、海外有力小売業の求める「合理的な要求水準」を満たせないことが、グローバルな基準との対比において、「日本特殊論」を形成させた要因の一つであったと考えられる。確かに、従来の日本型流通システムにおける複雑多層性は、一般に分かりにくく、不信感を増幅させる取引き形態であるため、グローバルスタンダードの求める流通の「透明化」と「効率化」を実現するシステムモデルの構築は急がなければならない。

しかし、その複雑多層的取引き形態の背景には、零細過多性の風土や環境があり、それが同時に日本における繊細で多様性に富む「良質な消費文化」を担ってきたのである。

複雑多層性や零細過多性を維持する事が、必ずしも良質な多様性を保証するものではないが、現状に鑑み、想定される海外有力小売業への対応を踏まえた「新たな日本型流通モデル論」の展開を試みたい。

### 1. 直接取引きと新流通モデル

2000年12月8日、海外有力小売業であるカルフールが、幕張にオープンした。

カルフールの日本進出における課題は、商品調達であった。彼等の原則は直接取引きであり、日本でもこれを強く要求したが、流通を主導する有力卸は、自らの存在意義が否定されかねないと危機感から、メーカーに圧力をかけるなど直接取引きに非協力的であった。そのため、日本の市場実体を考慮し、卸を活用した商品調達とすることで決着した経緯がある。

しかし、カルフールによる卸起用の手法は、従来型のマージンビジネスを前提とするものではなかった。彼等は先ず、仕入れ価格の公表と、どの様なサービスがいくらの料金で提供できるのかの機能別単価を、メニュー・プライシングとして提示することを要求したのである。

例えば、ケース単位の納入とバラ単位の納入では、同一商品であっても商品形態による作業負荷が大きく異なるため、同じ納入価格にはなり得ない。基準を明確にし、それに見合う納得性のある価格差を付けて納入価格の提示を行った卸を、カルフールが評価し、取引きを決定した事は当然であった。

この事例は、今後の日本における直接取引き対応のあるべき方向性を示唆している。

即ち、小売側の要求は取引きの「透明化」「効率化」であって、必ずしも形式的な直接取

引きを望んでいる訳ではないと言うことである。直接取引きの形態は、中間流通である卸の起用を前提としないため、一見、日本型流通システム自体を否定しているとも取れなくはないが、本質的には、流通全体の「機能」と「質」を追求するグローバルな視点から、効率的取引き形態として採用されてきたものが直接取引きであったと理解すべきであろう。

そうであるならば、日本型流通システムにおいても優位性の高い機能を残しつつ、日本型流通システムに欠けている「透明性」「効率性」を取り入れ、変えるべき点を変えることによって、グローバルスタンダードの求める水準を獲得することは可能である。

その点からも、世界に通用する新たな「日本型流通システムモデル」構築の時期に来ていると考える。

## 2. 進化する流通の環境と機能

一般的に考え、従来のメーカー・卸・小売の3層構造では、流通機能が各層間で重複したままであり、必要とされる「透明性」と「効率性」の確保は難しい。一方、バブル経済崩壊後、土地価格の下落や規制緩和に誘導された競争の激化が、流通各層の上位集中化、大規模化を促進させたことから、新たな流通モデル出現の環境が整いつつあることも事実である。

最近では、大型化した小売業も競争優位性の獲得手段として直接取引きへの期待感を高め、メーカーに直接取引きを迫る有力小売業も出始めている。また、「メーカー／小売の2階層流通」を制度として取り入れた外資系メーカーもあるが、本来中間流通に丸投げ的に依存してきた「集荷・分散」等の機能を自ら対応できる国内の小売業は存在しない。

小売業としては、中間流通業である卸が儲けていたであろう部分を、卸を排除することで仕入原価に取り込み、それによって競争優位を獲得できるとの思惑であろうが、「そうは問屋が卸さない」のである。

やはり、安くなるには訳があり、それなりの創意工夫と努力が必要であって、この点では、卸の果たしてきた「集荷・分散」に代表される機能は、2階層を前提とした直接取引きにおいても消滅する訳ではない。寧ろ、基本的機能として新たな担い手により代行されるようになるのである。

これまで流通は、情報化社会の伸展にともない商・物分離の傾向を強めていたが、その後のITの社会化、ネットワーク化、またマネジメント技術の高度化によって、流通は現在、更なる進化の過程にあり、新たな機能分化の段階に差し掛かっている。

その新たな機能分化とは、従来卸が担っていたメーカーと小売の代理機能を起点とする「営業、情報、物流、金融」の四つに集約され、それぞれ独立した機能代行会社によって運営されると考えられる。

例えば営業機能を代行する営業機能会社は、メーカーの販売代行会社の傾向が強く、小売よりもむしろメーカーの期待に添って店頭管理などの活動を行うことになる。そのため、クライアントとしてのメーカーは必然的に限られ、現行の卸の様に多くの競合メーカーの

販売代行業を兼ねることは出来ず、規模の追求は考えにくくなる。

また、他の情報、物流、金融の3つの機能を代行する会社は、主に小売業の期待機能を代行する組織であり、クライアントあるいはユーザーである小売企業を起点に、「小売 ⇄ 情報機能会社、小売 ⇄ 物流機能会社、小売 ⇄ 金融機能会社」と、それぞれ機能別に一対一の関係で成立し、「情報機能会社、物流機能会社、金融機能会社」間の相互の関係は、必ずしも必要では無い。

しかし、これらの関係を成立させるには、客観的な業務評価と忠実な業務遂行を確実にさせる仕組みが不可欠であり、特にそれぞれの機能会社の都合や思惑によって受託業務が恣意的に操作されることは、徹底的に排除されなければならない。そのためには、各機能会社の機能遂行のメカニズム自体を限りなく自動化することで、人間の判断や意思の入る余地をなくすことが望ましい。幸い社会的にもシステム化の浸透は著しく、流通においては、在庫管理や受発注など、多くの機能が自動化されつつある。

そこで、今後益々自動化するであろう流通システムの中で、「自動発注」を起点とし、情報機能、物流機能、金融機能を、言わば「グー、チョキ、パー」的な「相互監視」の関係に作り込むことで、透明性が確保される新たな流通環境を形成することができる。

### 3. 「マージンビジネス」から「フィービジネス」へ

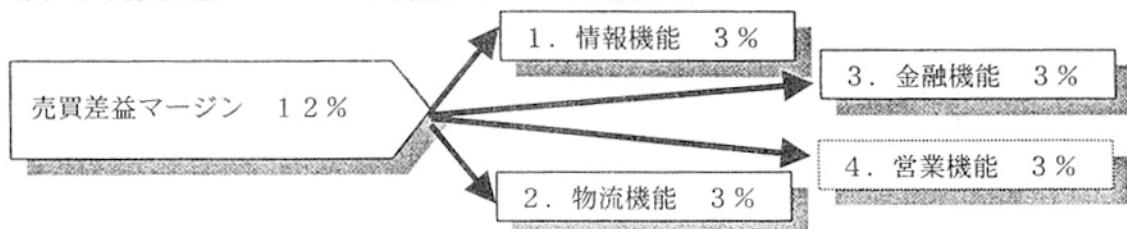
従来の卸は、メーカーからの購入原価と小売への販売価格の差額「売買差益マージン」を原資に、「集荷・分散」に集約される基本的な中間流通機能を担う「マージンビジネス」を行っていた。ところが、直接取引きの環境が整うと、卸も小売も購入原価はメーカーの出荷価格で、原則的に同一となるため「マージンビジネス」が成り立たなくなる。

一方、「集荷・分散」の基本的な中間流通機能は、商品の購入原価とは関係なく必ず誰かが担うべき機能であり、直接取引きにおいては、本来小売業自身が果たすべき機能である。

しかし、国内の有力小売業であっても、現状の卸の機能レベルに遙かに及ばず、小売自身の業務として対応すれば、結果として高コストとならざるを得ない。そこで、よりローコストで合理的なそれぞれの機能の代行者があれば、業務を委託し「機能フィー」を支払うことでの機能を獲得しようとするため、「フィービジネス」が成立していくことになる。

例えば、マージン12%の従来型「マージンビジネス」が、機能代行型「フィービジネス」へ転換した場合を想定すると、情報会社へ3%、物流会社へ3%、金融会社へ3%、営業会社へ3%と、分割して支払われるを考えるのが自然である。(図1)

<図1> 売買差益マージンから機能フィーへの転換事例



この例では、マージン額と機能別フィーの総額が同じであるため、一見、社会的合理性は見出しつらいが、中間流通である卸へ丸投げ的に支払われていたマージンが、プライスマニューとして機能別に必要なレベルと品質に応じた対価で提示されることで、個々のクライアントやユーザー企業は、本当に必要な機能だけを購入すれば良くなり、コスト削減が可能となる。また、メニューに基づき機能別に費用効率や効果の把握ができる、メニュー毎の比較検討が容易となるため、機能別の会社毎にも競争原理が働くことになる。そのため、サービスメニューの充実や単価の低下など、流通全体としてコストの合理化が進む一方、評価技術の面でも進化が期待され、取引きのあり方は大きく変容することになる。

#### 4. フィービジネスの構造と原理

従来の「マージンビジネス方式」に比べ「フィービジネス方式」の場合、ユーザーである小売企業は、自社が期待するサービスの質や内容を機能毎のフィーに基づき検討し、細かく要求できるようになる。

例えば 物流機能フィーでは、

ケースによる納品は 100円／梱（1梱24入）→1個当たり 4.17円

バラ による納品は 30円／行（一行3個） →1個当たり 10円

の様に料金が設定され、引き取り形態に係わらず売上金額に対するパーセント設定であつた従来型サービス価格が、機能別の業務単価に基づき従量で課金されることになる。

その結果、実際の処理内容に従ったメニュー金額が請求されるため、経費の曖昧性が排除されるとともに、委託した代行機能や業務の評価も容易に出来るようになる。

本来の物流経費は、対象の商品単価とは全く関係なく、ケースかバラかの形態や作業工数等の処理内容の違いに基づき「メニュー・プライシング」として設定されるべきであり、ユーザーは、これによって必要なサービスの選択と効率化を追求でき、コストダウンが可能となるのである。

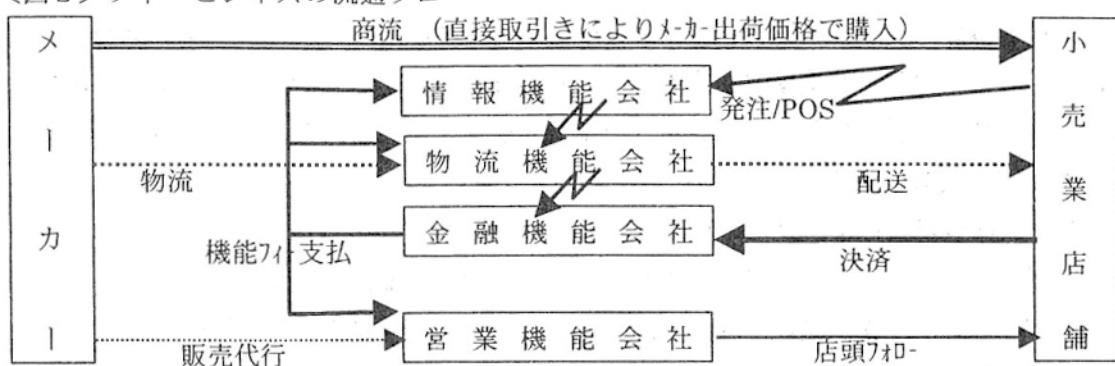
また、今後一層物流環境が整備されることで、事前受注による早期の引き取りや自社便による物流センターからの直接引き取りの場合など、より木目細かいサービスメニューの開発と・プライシングの提案ができるようになる。

尚、情報機能会社では、上記内容を処理するに当たり、課金の体系とシステムを構築することになるため、課金面での透明性も合わせて確保されることになる。

しかし、直接取引による本来の相互メリットを追求するには、まだまだ規模的に不十分であり、一定の合理的物流ユニット形成の前提となる輸配送ボリュームの獲得に向けて、複数の販売店を対象とした組織化やネットワーク化が必要である。（図2参照）

一方、小売の上位集中化が進むにつれ、零細過多性の時代には見えなかった競争相手が明確になり、その実力も理解できるようになる。更に新時代の小売業の競争力は、単に小売業自体の販売力ではなく、自社を起点とする「商品供給連鎖体系」の質、即ち「流通システム全体の優位性」が基盤になると考えられる。

<図2>フィービジネスの流通フロー



<図2>においては、それぞれの機能会社がより高度化することが求められるが、一定の合理的な物流ユニット形成に向けては、複数の小売業による機能会社の共用化が前提となる。

従って、それぞれの機能会社の提供するメニュー内容が、この要求レベルに対応できるものでなければならない。

また、各機能会社を共同で活用する複数の小売業同志は、業務の標準化が必要であり、標準化を進める体制と推進方法が課題となるが、結論的には、この業務標準化推進体制の主体は、情報機能会社が担うのが自然である。なぜならば業務の標準化は、料金の徴収システム構築を容易にさせ、従量課金の問題をもクリアにするからである。

このように従量課金の仕組みを持つことで、機能代行業務の透明性は確保されるが、それを客観的に評価し維持するには、機能会社がそれぞれ中立的立場で機能することが前提になる。各機能会社が業務内容の公正さ、正当性を証明するには、業務遂行当事者と評価者とを別に設置し、相互に監視できる「グー、チョキ、パー」の関係を作り込むことが重要になる。

新たな流通システムに求められるのは、「業務の信頼性を保障する相互監視体制」の確立であり、卸への「丸投げ、丸抱え」といった今までの取引きとは根本的に異なった、個々の業務品質を明確に追求できる「透明性の高い仕組み」の構築である。

## 5. 日本型新流通ビジネスモデルの構造と構成機能

「多頻度・少量・短納期システム」の良さを残しながら、グローバルスタンダード視点としての「透明性」と「効率性」を確保するには、前述した各機能会社の起用と運営の高度化が求められる。

本稿で提唱する「日本型新流通モデル」では、「自動発注」を起点としたそれぞれの機能の「相互監視の仕組み」と「代替性」を追求し、各機能会社が業務効率と質を常に向上させざるを得ない必然性を作り込むことで、それぞれの機能が発揮される場面毎に客観的に評価される構造としている。

以下に、それぞれの機能会社の概要について述べるが、営業機能は、本稿のテーマでは無いため今回は除外する。

## 1) 情報機能会社の概要

新たな流通システムの構築を推進する鍵は、「情報機能会社」にある。機能的には、小売に係わる情報処理を事業基盤として日々発生する情報を蓄積し、単なる情報処理ではなく、新たな情報価値を付加した上で変換、配信していくことが、この会社に求められる本来的な使命である。

基本的機能は、以下の2つに集約される。

- ① コールセンター機能 ⇒ 顧客へのメンテナンス業務が主体
- ② 計算センター機能 ⇒ 受注から出荷までに発生するデータ処理業務が主体

情報機能会社がこの機能を果すことで、他の物流機能会社と金融機能会社は、有機的に機能を代行し合いながらも相互に独立した関係を成立させることが出来る。

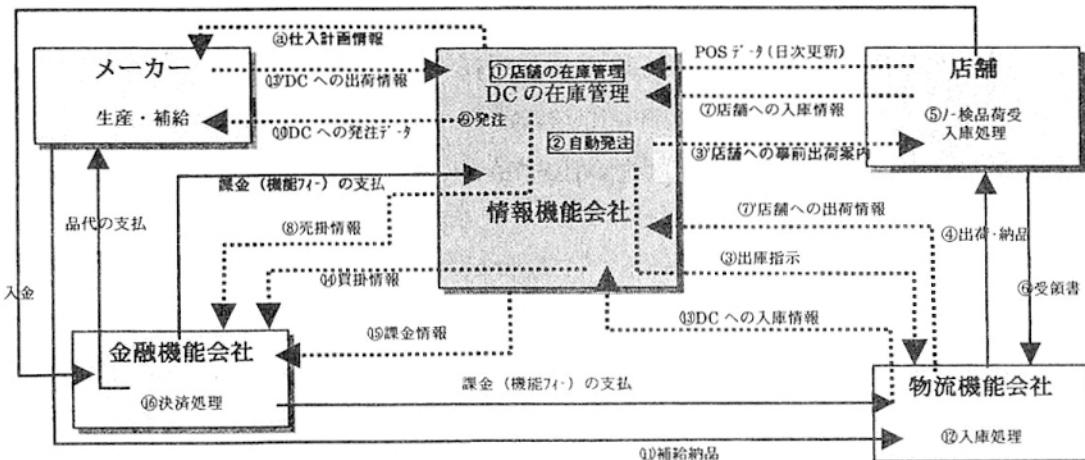
決済面では金融機能会社が全てを処理するため、物流会社も、自社の意思や思惑を全く反映させずに、情報機能会社の指示通りに物流処理を行わざるを得ない。

例えば、情報機能会社の発注情報の精度が悪いと、物流機能会社の配送精度が悪くなり、配送精度が悪いと、クライアントである小売の店頭にキチンと商品が着荷せず、金融機能会社は、売掛と買掛が合わず決済を行えない…と、言った具合に、業務の遂行レベルや品質を仕組みとして相互にチェックさせ、客観的に評価させることができるようになる。

この点が、本稿の「日本型新流通ビジネスモデル」における「透明性」獲得の根幹を成すものであり、最大の特長でもある。

新流通モデルの基本構造を中心としたビジネスフローは、<図3>に示す通りである。

<図3>機能会社のビジネスフロー



このモデルでは、小売業の①店舗の在庫管理に基づく②自動発注を起点として、①から⑯までの業務が各機能会社により遂行される。

それぞれの機能会社へは、おのおの各々忠実に実施された受託機能に対し、従量単位で情報機能会社が課金処理したデータ結果に基づき、金融機能会社が決済することで一連のフローが完結する様になっている。

その結果、機能会社間での「相互監視の仕組み」が機能し、透明で効率的な「明朗会計」ビジネスの構造とすることができるのである。

一方、起点となる小売業は、機能委託によって、日次決算を可能にする環境を獲得すると共に、発注等の付帯業務から解放されたスタミナを、「売り」の現場である店頭へ集中させることで競争力強化を図るなど、様々なメリットを享受できることになる。

## 2) 物流機能会社の概要

物流機能会社は、メーカーからの商品調達を起点とし、店舗への配送までが業務範囲となるが、その点では従来の卸が担っていた機能と基本的に変わりはない。

しかし提供業務は、単価設定によるサービスメニューに細分化されるため、ABC【㊂1】に基づく明確なコスト把握と損益計算の仕組みが必要となる。

サービスを受ける小売側では、経費効率を前提とした物流サービスの内容を主体的に組み立て、メニュー別の最適発注を行うことで無駄の無い商品供給を実現させることができることになる。

例えば、従来「一山いくら」で「5個」とか「10個」の単位で慣習的に毎日行っていた発注の単位や回数も、メニュー別コストが明確になることで、発注単位「12個」で週1回発注にするなど、効率を追求できるようになる。

前述の通り、メニュープライシングが導入されると経費の掛かり方がオープンになるため、小売業側では受けるサービスの質と内容を評価した上で、今までの「一括いくら」から一歩進んだ経費把握の環境を獲得できる。しかし、現状の物流機能の範囲を置き換えただけのプライスマニューカーからの選択では、物流の効率化にも限界があり、新たなサービスメニューの開発が必要となる。

例えば現在の配送では、顧客の軒先渡しでの価格設定が、ほぼ全国一律的に採用されているが、直接取引きでは、メーカー自身が小売業への軒先渡し配達を行うか、または調達物流を受け入れるかの何れかになる。中間流通としては「集荷・分散」が基本機能であり、集荷機能の優位性獲得のため、「合理的調達方法」であるマルチピックアップ【㊂2】の追求は当然のことである。物流機能会社は、情報機能会社の一気通貫的な物流情報を活用することで効率的な物流ユニットを形成させ、メーカーから直接荷物を引き取る「調達物流」を成立させていくことになる。

一般に物流コストは、物量が多いから安くなる訳では無い。合理的な物流ユニットに物量をまとめてることで、作業工程や配輸送の効率が格段に向上するため、結果として物流単価が安くなるのである。例えば、バラ単位よりケース単位、ケース単位よりパレット単位、パレット単位より車輌単位のように、物流ユニットが大きくなる程、作業や配達効率が向上することは理解できるはずである。

また、大量品を輸配送するメーカーでは、一車輌配達単位での大量引取りを受け入れる

ことで、その後の流通における煩雑な作業とコストから解放されるため、ボリュームディスカウントや数量引きなどを行っても合理性があり、マルチピックアップでは、メーカーと調達者側の双方がメリットを享受できることになる。

【㊂ 1】ABC (Activity Based Costing) では、投入した経営資源を活動に割り当て、活動毎の原価計算を行うことで、獲得した利益をその活用状況に応じて商品や顧客に付加できるようになる。それによって、生産性や投入コストの合理性を追求する管理方法である。

【㊂ 2】マルチピックアップとは、調達側で車輌を手配し、複数のメーカーを巡回して商品を引き取り、商品が車輌単位で満載になったところで自社センターへ回収する方法で、配送効率を需要側で操作できるため、一層の効率化が可能となる。

### 3) 金融機能会社の概要

金融機能会社は、電子決済によるペーパーレス取引きを推進することで、従来の業務を再編し、「e—ビジネス」に対応した金融機能を発揮していくことがその使命となる。

特に、決済の迅速化と明朗化は極めて魅力的であり、新時代のビジネスの可能性を拡張せるものもある。具体的には、バッチ処理的な月次決算をリアルタイム的な日次決算にすることで、都度決済が可能になることである。

都度決済では与信が不要となり、直接取引きもスムーズに行われることになる。また、万一与信管理の必要性が生じた場合は、金融機能会社がそれを担保することができ、取引き自体は支障無く完結するのである。何故ならば、金融機能会社は、小売業店舗におけるリテール業務を取り込み、金銭の流れを一元的に管理することで言わば店舗の日銭現金を担保としており、個々の場面で発生する取引きと経費の処理を全て代行した結果として、最終的な利益のみを小売業へは支払うことになるからである。

＜図3＞のフロー通り、代行すべき機能と評価を別に設定することで機能代行者の代替性を高めることができる。また、全ての課金窓口を情報機能会社に置き、経費の処理を請け負う金融機能会社と直接のユーザーである小売業に、課金情報の明細を報告することで公明性も確保され、「グー、チョキ、パー」的「相互監視」の関係も成立することになる。

金融機能会社では、決済機能の代行により小売業の買掛け処理を電子化する様になるが、POSデータとリンクした店頭の在庫情報を合わせ持つことで「入と出」のシステム処理を実現させるようになるため、月次決算の業務代行も可能となってくる。

以上述べた通り、それぞれの機能会社が成立することで、新たなビジネスモデル構築が見えてくる。

しかし、従来の流通モデルに欠落していた「透明性」を獲得するためには、「グー、チョキ、パー」的「相互監視」と「代替性」の仕組みがどうしても不可欠となってくる。

## まとめ

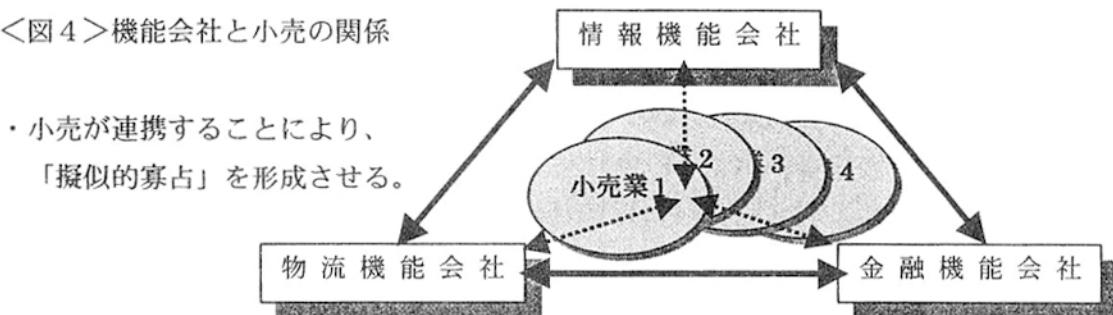
本稿で指摘した中間流通機能の新たな分化の兆しは、既に現れてきている。例えば物流機能を代行するサードパーティロジスティックスは、通常3PLと呼ばれ、流通機能の一部を担っていることは周知の事実である。また、最近では、メーカーの営業機能代行を目指すサードパーティーマーチャンダイザーも出現し始めており、「3PMD」として業界用語になりつつある。しかし、情報機能や金融機能の面では、その萌芽<sup>はうが</sup>はあるものと思われるが、寡聞<sup>かぶん</sup>にして確認できていない。

個別に見れば、目指すべき流通システムモデルの構築に必要なそれぞれの機能基盤は、既に確立されており、概ね、システム及び技術面での問題は無いはずである。それにも係わらずビジネスモデルとして具現化されないのは、技術革新により変容している社会構造に流通の対応力が追いついていないからである。具体的には、新たに分化したそれぞれの機能を、双方向性を強めた社会環境を前提にしたネットワーク型組織として、有機的に再構成させる構築手法が確立されていない点にあると考えている。

日本市場では、上位集中化も道半ばであるが、欧米的な上位寡占型「直接取引き」が、必ずしも好ましい訳では無い。外圧依存症から脱し、日本の流通自らが日本の風土と文化に根ざした合理的な仕組みを構築すべきである。

本稿で述べた「日本型新流通ビジネスモデル論」は、日本の多様性を容認しつつ規模の経済の追及を試みるものである。寡占状況に無い多くの小売業が、規模の経済を追求するには、小売業自身が流通の起点であることを強く認識し、経営の独自性、自立性を持ちながらも「ネットワーク型組織」による「擬似的寡占化」を形成することがソリューションとなる。一定の同業者が組織されることで、安定的な物流ユニットと流通主導権が確保され、各々の流通機能を有効に活用し得る環境が整うことになるのである。(図4)

<図4>機能会社と小売の関係



それぞれの機能会社が成立するために、最初に確立すべきは「透明性」の確保であるが、それを現実の仕組みとするには、本格的な「自動発注システム」の構築が不可欠と考えている。現在、我々は、自ら開発した「完全な自動発注システム」を以って、その導入拡大に向けた取組みを推進しているところである。

自動発注を「起点」とした「日本型新流通ビジネスモデル」を構築し、「システムは共同で、競争は店頭で」の実現を目指して行きたい。

以上