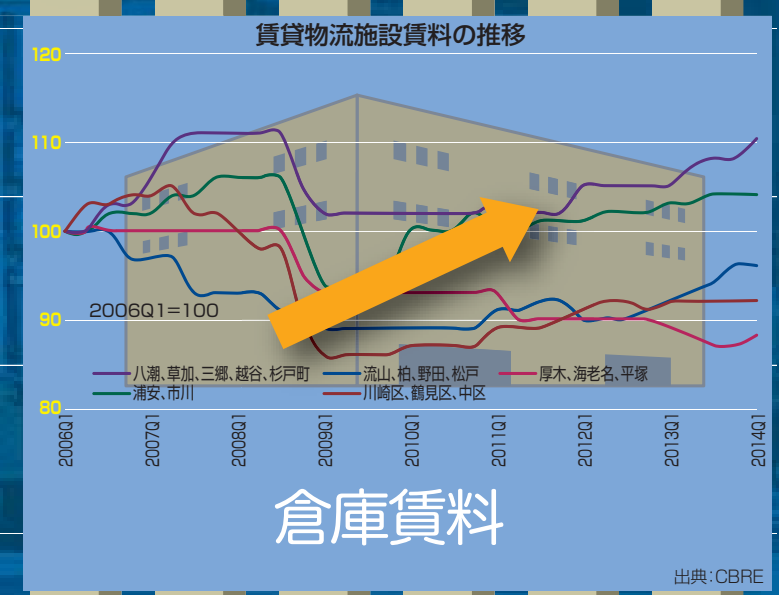
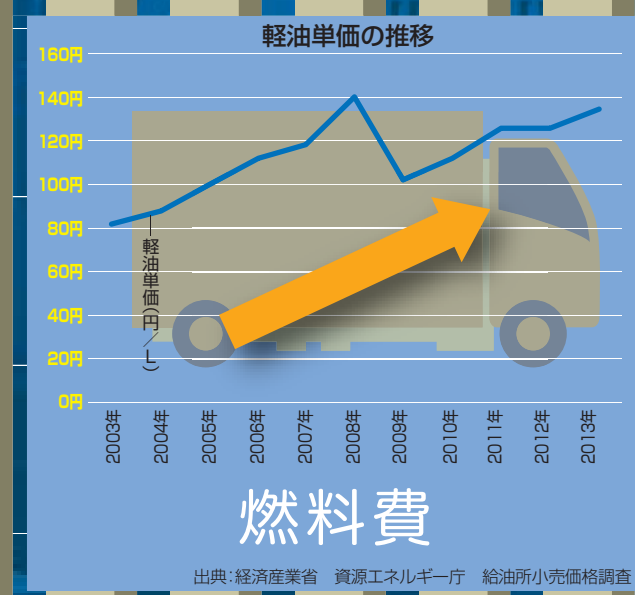
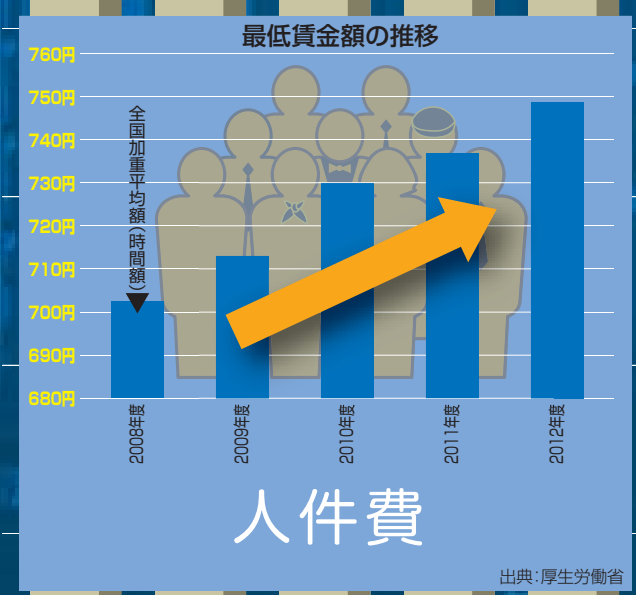
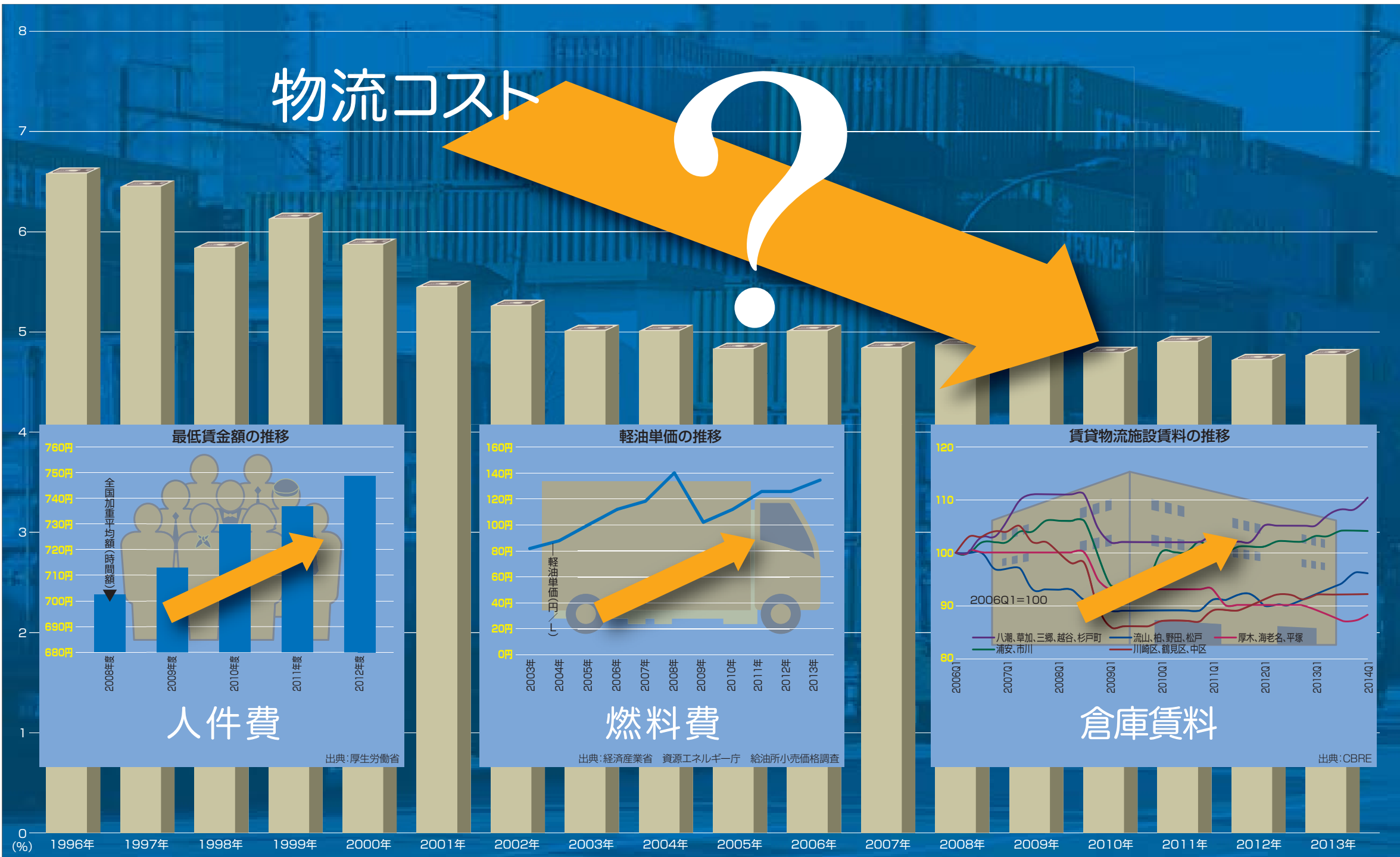


変化する荷主の不動産マーケットに ニーズと与える影響

売上高物流コスト比率の推移



世の中、需給バランスがひっ迫すればモノの値段が上昇し、緩めば低下するのは自然の摂理。そして、今、物流業界を取り巻くコストが厳しさを増す状況にあるのは、業務に携わる方々が、皆一様に感じているところではないだろうか。物流コストは、大きく人件費、輸送費、そして施設費に分けられるが、それぞれが明らかに上昇基調にある。

まず人件費だが、直接物流を担うトラックドライバー不足の問題はもとより、昨今は物流拠点を考える要素の中で、庫内ワーカーの人材確保とその人件費が非常に重要な項目となっている。「働き甲斐のある」「働きやすい」ハイグレードな物流施設、通勤の利便性の高い物流施設は、他の施設に対する大きな差別化要因となるほどだ。特に、アパレルなどの比較的多くの人手が必要な業種などでは、人材確保とそれにかかる人件費は、センター運営の成否に関わる重要な課題だと言えるだろう。

輸送費に関しては、トラックの軽油等燃料費の上昇が切実な問題だ。こうした燃料費の上昇に対して、各企業は、輸送網の見直しや共配などの選択を迫られていたりしている。また、その一方で、他業者との競争、サービスの維持向上の観点から仕組みの切り替えがなかなか進まないのも事実としてある。

こうした物流コストが上昇する中で、追い打ちをかけるように物流施設の賃料も確実に上昇傾向にある。背景には、物流適地における賃貸施設マーケットのひっ迫、建築費の高騰などが挙げられるが、東京近郊でエリアを問わず上昇しているのは、左記グラフをご覧ください。一目瞭然である。

個々上昇する物流コスト。しかし、それをトータルした売上高物流コストの比率は、近年、5%を切り大きな変動がなく推移している。いや、過去からの流れは、むしろダウントレンドと言ってもいいだろう。このマジックの種は、いったいどこにあるのか？ もちろんこれは手品でもなんでもなく、各企業は売上を伸ばしながら、維持しながら物流効率化を図り、または設備投資してオートメーション化やネットワークの改善を進め、そして物流拠点の集約統合、配送時間短縮を目指して拠点見直しを行ってきたことの結果に他ならない。

今号の「物流マーケット情報」では、このような物流を取り巻く状況を荷主の視点から調査・分析し、的確なソリューションを提供する物流コンサルティング会社3社に取材し、昨今の市場と荷主の変化と、そこで求められる物流施設のあり方についてまとめてみた。

出典:「物流コスト調査報告書」公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会

業種別とテーマ別、2つの視点で顧客企業の業績改善をサポート

当社は1970年、経営コンサルタントとして第一人者であった船井幸雄が「日本マーケティングセンター」として設立したコンサルティングファームです。以来、常に業界のリーディングカンパニーとして実績を積み上げ、1985年には上場準備に伴い現社名に変更。1988年には経営コンサルティング業界では世界で初めて上場を果たしました。現在は東京証券取引所1部に上場しております。

当社のサービスの特長は2つあります。即時業績向上をテーマとした売上向上のための仕組みづくりや、コスト削減などの実務に軸を置いている点。もう一つは業種別、テーマ別の2つの視点からコンサルティングサービスを提供している点です。業種別では現在約110業種別研究会を設置し、専門分野に特化した業績向上の成功事例を共有しています。一方、物流をはじめ、財務、教育、後継者育成などのテーマ別にも専門のコンサルタントを配しています。私の専門はSCMおよびロジスティクスですが、この部門だけでも11人のスタッフがいます。

例えば多くの物流コンサルティング会社では、まず顧客企業のビジネスモデルを把握するところから業務を始める必要があるのですが、当社では業種別、テーマ別のいわば、縦軸と横軸を組み合わせたコンサルティングを行うため、より迅速に企業のバリューアップを実現することが可能になるのです。

通信販売の拡大によって集約から分散へ移行する物流拠点

このところ、顧客企業から売上の向上を目的とした物流体制の強化の相談が増えています。以前、特にリーマンショック後しばらくは、物流拠点の集約や業者変更など、コスト削減の依頼が90%近くを占めていたのですが、現在は依頼の80%以上が売上が伸びるために物流体制を強化したいという企業からの相談となっています。

この変化の背景にあるのは経済環境の好転もありますが、最大の要因は通信販売の拡大だと考えています。リアルマーケットだけではなく、WEBマーケットでの売上拡大のために、メーカー、小売業とも多くの企業が通販に力を入れています。こうした中、物流において売上に直結するサービスレベルの向上の最大のポイントは納期の短縮です。具体的には、注文の締切時間をできるだけ遅く

し、注文から到着までの納期の短縮を実現することです。最近では8〜10時間後の納品を目指そうという動きになっています。

5〜6年前と比べるとヤマト運輸や佐川急便などの路線業者の対応力が非常に上がったため、東京、あるいは大阪近郊の1拠点に物流センターを集約しても、及第点レベルの全国配送を構築することは可能です。しかし、今日のようにECの納期対応サービスレベルが向上すると、東京1拠点では翌日納品を行うためには受注締切時間を早くせざるを得ないのです。そうせず受注締切時間を遅くすると翌日配送エリアが狭まってしまう等、サービスレベルが低下してしまいます。それは関東1拠点型の物流センター体制の企業に多く、結果として西日本での売上が伸び悩むといったケースが散見されます。

このため、物流施設の多拠点化を実施する企業が増えており、特に小売業ではこの傾向が顕著で、従来の物流と通販を分けてセンターをつくる企業も増えています。なぜなら、従来型の物流と通販のそれとは、在庫数量も出荷単位も異なり、同じ拠点の在庫で両方を実施しようとすると、作業オペレーションが複雑になり、効率的なオペレーションができないからです。そのためビジネスと

通販の拡大に対応した業者・施設のみが生き残る、物流サバイバル時代の到来。

MIKIHIRO HIROTA
廣田 幹浩 氏

株式会社 船井総合研究所
経営戦略事業部 チームリーダー
シニア経営コンサルタント



して成功を目指すなら、通販を分けて拠点を開発する必要がありますし、同一拠点内でも、せめてフロアを分ける程度の配慮は必要だと言えます。

分けるといっても、増やすべきなのは保管倉庫ではなく、輸送・保管・入荷・流通加工・梱包の5機能を備えた物流センターを構築することを指しています。こうした投資に対して、以前はコストの総額が問題視されましたが、現在では、売上に対するコスト比率が重視される傾向にあり、売上を上げるために物流コスト比率が同じであれば物流拠点構築にコストを掛けていこうという考え方を持つ企業が増えてきました。一般には、東京プラス関西、あるいはその逆といった多拠点化が多いのですが、この場合には在庫管理に注意が必要です。拠点が分散すればするほど安全在庫が増え、結果的に業績悪化につながるため、しっかりとした在庫管理のルールを決め、徹底することが重要になります。

では、全国にどれだけ持っていきたいのかというと、正解はありません。例えば、翌日配送は本州だけでいいというのであれば1拠点でもまかなえるかもしれませんが、要はその企業の経営戦略であり、サービスレベルをどこまで上げようとするかによって変わるもので

しょう。実際には、多拠点化を実施し、受注時間の後ろ倒しと翌日配送という全国同一レベルのサービスを実現して、売上をアップさせた企業の例はいくつもあります。

荷主のビジネスモデルの変化で物流企業へのニーズにも異変が

こうした荷主企業のビジネスモデルの変化は、物流施設のあり方にも変化をもたらしています。まずエリアについてですが、BCPの観点から、とりあえず湾岸エリアからは離れようという意識はあるようです。しかし、東日本大震災直後の2011年の秋頃をピークに、最近では、BCPはいくつかある施設要件の1つではあっても最重要課題ではなくなっており、優先順位は下がっているようです。BCPがクリアできても、サービスレベルがクリアできないのでは、今日のニーズにはそぐわなくなっているからです。

都心への交通アクセスを考えると、関東圏であれば、以前は国道16号線沿い、あるいは外環自動車道沿いが良いと言われてきましたが、最近では圏央道周辺の評価が上がっているようで、顧客企業の経営者の方からも、よく話が出るようになってきました。久喜周辺がそのエリアに該当しますが、圏央道全体が開通すれば、もっと人気が高まるのではないのでしょうか。また、外環自動車道と常磐道の結節点である三郷周辺も、ホットなスポットになっています。

我々が顧客企業に勧める物件は、コストより立地を重視しています。多少コストが上がっても、客数を増やしていくにはサービスレベルを上げなくてはならない。そのためには物流センターの立地が大きな要素になるからです。その観点から言うと、路線業者の旗艦店の近くに拠点を持つという考え方は、ある包装資材の企業は土地コストが安いことから栃木に物流拠点をしましたが、東京への配送は不便なものの、それでも路線会社の旗艦店の近くであることにはこだわっていました。拠点自体のコストが安く、しかも輸送のサービスレベルも充足できるという考えからの拠点展開だと言えます。

路線会社側も、ヤマト運輸は羽田、厚木、大阪などに旗艦店を作る動きがありますし、佐川急便も自ら大型センターを全国展開していくことを公表しています。また、他の大手路線会社もこの流れに追随して、設備投資を進めています。本来なら、路線会社が物流拠点を持って、そこで通販の仕分けをする

のが一番美しいモデルですから、このニーズは今後、ますます顕著になっていくのではないのでしょうか。

加えて立地の観点から言うと、人材調達がしやすい地域であることも重要な要点です。いくら格安の施設を手配したとしても、あまりに交通の便が悪く、労働人口が少ない地域では、人材獲得コストの方が高くつく可能性があるからです。また、施設面から見ると、災害対策がなされていることも重要です。例えば免震など、オフィスビルなどと比較しても施設選びの優先順位の上位にあり、荷主サイドでも免震が当たり前のような印象を持っているほどです。ただし、最近着工する施設では、建築費の高騰により、免震では建設単価が上がりデベロッパーの収益を悪化させかねないことから、徐々に減りつつあるようです。その分、地盤が強固なエリアを選んで、耐震設計程度にとどめている企業も増えているようです。

これら人材確保や施設の安全性の面から考えて、昨今の大型物流施設やハイスペックな施設の需要が高いのはご存知のとおりです。庫内作業、配送費、人材コストという、物流コストにおける三大要素のバランスを上手にとることで、新しい拠点の運営戦略を作ることが重要になっているのです。

最近の荷主サイドの動きとして、顧客企業から東京・大阪の大都市圏だけでも自社物流にすべきではないか、という相談もあります。通販で売上が200億〜300億円を超えてくると、路線会社に対する依存度が高くなり、配送料の値上げがあると利益の数%が一気に消えていくわけですから、いわば当然の発想と言えるでしょう。ただし自社物流といっても、先に挙げた、輸送・保管・入荷・流通加工・包装梱包の5機能すべてを行うわけではありません。中でも重視されているのは、リードタイムを短縮し、しかも輸送コストを安くするために、顧客までのいわゆる「ラスト1マイル」を自社車両でルート配送しようという動きが出てきています。そうなるとう当然、物流センターも自社車両を置いておくことを前提とした施設が求められるようになるでしょう。

かつては自社調達だった物流が、時代とともにアウトソーシング中心になってきましたが、それを改めて自社物流に切り替える企業が出てきています。それだけ物流におけるサービスレベルの向上が、売上アップのための重要なポイントになっているといえます。こうした動きに伴い、大型施設の借り手も、

かつては3PL事業者がほとんどでしたが、現在は荷主企業が直接借りる、もしくは荷主が物件を探し、アウトソーサーである3PL事業者が代わりに借りるというケースが増えています。つまり、それだけ物流マーケットが重視されているということでしょう。

資金力のある大手物流企業の優位性がますます顕著に

当社では、顧客企業から、3PL事業者選択のためのコンペのジャッジを依頼されることがあります。そうした際には、

1. 荷主のビジネスモデルへの理解
2. スタートから安定までの立ち上げスピード
3. ITのシステムリテラシー

の3点を重視します。ITリテラシーとは、システム開発の知識があるかどうか、あるいは改善のための提案が出来るかどうかを指しています。

また、施設面で力量は

1. ワーカーの人材調達力
2. 輸送網の調達力
3. 拠点調達力 (扱ひ量が増えたとき自社保有、もしくは代替施設を準備できるか)

で測っています。

加えて物流センターの物件環境としては、これまで述べてきたように

1. 人材を確保しやすいエリアか
2. 夜間稼働ができるか
3. 路線企業の旗艦店が近くにあるか

を重視しています。

こうして見ると、どうしても提案レベルの高い企業に偏る傾向があり、一方、中途半端な企業は市場から退出せざるを得ないのが現状でしょう。事実、コンペの参加者も提案レベルの高い企業ばかりです。

こうした中、物流会社も、総合型の割合が減り、足回りに特化した輸送型、地域に特化した倉庫型など、それぞれの強みに合わせて差別化を図ろうとしています。

荷主企業のニーズに適応した企業だけが生き残る、厳しい時代が到来した、と言えるのではないのでしょうか。

国内では数少ない、物流専門の民間シンクタンク

当社は日本通運の子会社として設立以来、物流のシンクタンクとして50年以上の歴史を誇っています。当社の業務は、主に官公庁や諸団体の依頼による調査研究業務と、民間企業の依頼によるコンサルティング業務や教育業務の2種に大別されます。

後者のコンサルティング業務は30年程前から本格的に開始したものです。従来は日本通運のお客様に対して、物流コスト改善や業務効率化を拠点レベルで進めていく案件が大半でした。しかし2000年以降、3PLが一般化し始めた頃からでしょうか、物流を経営の重要な課題として捉えた上で、自社の物流の全体像やあるべき姿を再構築したい、という依頼が目立って増えてきました。「物流のあるべき姿」というフレーズは、今や当社のコンサルティングを象徴するキーワードと言っても良いかもしれません。このような案件の多様化と共に、日本通運との取引の有無とは関係なく、様々な企業から直接案件を受託して、第三者的な立場で顧客企業の課題解決を目指すケースが拡大しています。

3PL事業者選定の企画・評価支援業務も、そのようなテーマの1つです。3PL事業者選定コンペのプレゼンに立ち会う際、日本通運と鉢合わせになり、気まずくなることもあります。しかしその場合には、当社はお客様の一員として参加しているので、当然ながら評価はあくまでも客観的かつ公正、厳正に行っています。このような取組姿勢は、多くのお客様から評価と信頼をいただいているものと確信しております。

生産拠点の海外移転により国内の物の流れに大きな変化

近年、荷主企業、特にメーカーから、経営面から捉えた全社的な視点での物流ネットワークや、施設のあり方についてのご相談をいただくことが多くなっています。その背景にあるのが、生産拠点の海外移転に伴う物の流れの変化と言えます。

以前は海外から原材料を調達し、港に入った荷を工場へ運び、完成品を保管倉庫に運んで、そこから国内流通拠点や、輸出のために港へ運ぶというのが一般的な流れであり、当然、ロットも大きなものでした。ところがこの10年、特にリーマン・ショック以降、生産拠点を海外に移す動きが活発になり、国外で生産された完成品だけが、必要な量だけ国内に流通するようになったのです。工場が少な

くなったため、原材料および完成品を保管する倉庫もいらない。大量の荷が入るわけではないため、これまで使用していた港に近い倉庫はスペースが余っています。必要なのは一時ストックするためのスペースだけであり、それも、より消費地に近い立地である必要が出てきました。生産の場所が変われば、物流のあり方も当然変わるわけです。

3PL事業者への“丸投げ”の弊害 企業内にノウハウが蓄積されず

当社では、半期に1度、荷主企業へのアンケートに基づく物量の短観を発表しています。それによると近年、国内の物流量は確実に減少しており、今後もその傾向が続くとみられています。一方、ECの進展により小口の配送数は拡大しており、こちらは今後、さらに増加が見込まれています。つまり、我が国の物流には、主に製造業に代表されるBtoBの大口と、通販が主のBtoCの小口という2つの大きな流れがあり、それぞれに合わせた物流ネットワークや、拠点のあり方が存在しているのです。こうした状況下、荷主企業には、経営の観点から、さらなるコストダウンや効率化、グローバル化に向けての新たな物流

物流変革期の真ただ中、景気の後押しがある今こそ、物流戦略の見直しを。



TAKASHI KOMATSU

小松 隆氏



株式会社 日通総合研究所
経営コンサルティング部 部長
主席コンサルタント

YUKIHIKO AKAO

赤尾 幸彦氏



経営コンサルティング部
シニアコンサルタント

戦略を立案しようという考えが生まれます。そしてそのために、これまで発注してきた3PL事業者に新たな提案を求めたり、時には業者自体の見直しを考えたりするのですが、ここで問題となるのが、「ネットワークをどう変えればいいのかわからない」「物流要件や入札要件が作れない」といった荷主側のノウハウの不足です。

確かに企業は本業に集中し、物流などはアウトソーシングするというのは、業務効率を上げる上で正しい選択でした。しかし、重要であるマネジメントの部分まで、いわゆる“丸投げ”をしていたため、社内に物流に関するノウハウがほとんど蓄積されていない企業が、意外にも多いのです。当然、新たな提案を受けてもその良し悪しを判断できないので、改善案の立案・RFPの作成に加え、提案を受けた内容の評価まで支援してほしい、そういったご相談が増えてきている状況です。

荷主様の物量と流れを分析 最適な拠点のあり方を提案

こうしたご依頼をいただき、物流改善・3PL事業者の選定をお手伝いする際、我々はまず、スコープ(対象となる業務・エリア・

モード等の範囲)を固め、その範囲における現状把握を綿密に行います。具体的には、その企業様の荷の物量がどれだけあって、どのように流れるのかなどを独自に分析します。そして、その結果に、荷主企業が重きを置いている、例えば、コストダウンであったり、BCPであったりといったポイントと照らし合わせます。その上で、施設は適正か、それとも変えるべきなのか、分散しているべきなのか、あるいは集約させるべきか、集約するにしてもネットワークは今のままでいいのか。どうすれば最も合理的なのかということを判断していきます。

例えば以前、ある企業から合理化についてのご相談を受けました。同社はこれまで、事業部門ごとに荷の種類が違うからという理由で、近距離に、倉庫を別々に設けていたのです。当社としては当然、商品特性や作業内容などを合理的に考えて1つに集約することを提案し、物流を全社的に管理するようにご提案しました。周りから見れば当たり前のように見えることでも、1つの企業内でそれぞれの部門に物流担当部署があると、その壁を越えて情報交換をし、さらにそれぞれの業務を見直すのは、なかなか難しいのが実情なのでしょう。

また、EC系の企業でサービスレベルを上げることで売上を向上させたいという場合、一例ですが、受注から出荷、出荷からコンシューマーへの到着までの両方のリードタイムを短縮するための施策などが必要でしょう。

ある保険会社では、お客様からの申込書などの書類を、全国の支店から社内ネットワークを利用して本社に送り、一括で管理していました。しかし東日本大震災以降、BCPの観点から、他拠点でも書類等の発着・事務処理・保管等ができる機能を備えるようになりました。今後は用紙などの在庫も多拠点化していく予定だそうです。保険金の支払いを絶対に止めないためには、2拠点化によるネットワークの二重化が不可欠だったからです。

一方、同じBCPといっても、物流拠点を湾岸エリアから内陸へ移転させようと考えていた企業もありました。しかし、既存の物流施設には多くのワーカーがいるわけで、その人たちが何時間も離れた地域に通勤することを希望するはずがありません。移転を考える上では、こうした現実的な点も加味した対応でなければ意味がないでしょう。

このようにして、お客様にとってあるべき物流戦略や拠点のあり方を考慮した上で、お客様にとって、そこにあるべきだといえる最適な物流拠点を提案し、3PL事業者の提案

を判断する上での基準にさせていただきます。もちろん、その場所に必ずしも最適な施設が確保できるとは限りませんので、エリアの微調整は必要になります。しかし、こうした判断材料が、新しいネットワークを構築する上で、どれくらい期待効果がみられるかを算出するベンチマークになるのです。

3PL事業者のプランには、手持ちの物件があるからという理由で「ここが物流適地」として提案してくるケースが往々にして存在します。ですから、一見よさそうに見えても、必ず裏取りをする必要があり、そのためにも、自社の物流における最適な立地を把握しておくことが必要不可欠なわけです。また、もちろん物件の仕様や大きさ、人集めがしやすい地域なのかといった調査も重要となるでしょう。3PL事業者に対しては、作業人員の調達方法や、実際の教育の手法などについても提案をしていただき、その内容を荷主企業の業種や優先順位に照らし合わせて、ポイント評価することになります。

業界によって異なる施設に対するニーズ

物流施設に関しては、立地については幹線道路やインターチェンジ・核輸送モードのターミナルなどに近いのか、荷物の出入りの便がいいかどうか重要です。また、建物自体の仕様でいえば、どんな構造か、荷重は耐えられるか、免震構造か、セキュリティレベルはどうか、必要なトラックバース数は確保できるのかなどの点が、一般的に重視されます。それ以外の要件については、業種(取り扱う商品など)によって異なります。小売り系で流通加工の手間がかかるために人員が多く必要なら、確保しやすいエリアかどうか重要ですし、施設自体がきれい、CVSに近いことにこだわる企業が多くなります。また、マルチテナント型の賃貸施設なら、複数のテナントのコントロールができていくかもポイントでしょう。特にEC系の企業の場合、出荷件数が多いので、トラックバースの数や、トラック待機場所が確保できるかといった点も見逃せません。

一方、在庫保管型の施設を希望するなら、多少古くて汚くても、コストが抑えられればそれでいいといった選択もあり得ます。とはいえ、あまりにも古いようであれば、「これで荷主企業の要件が満たされますか」と追及せざるを得ないでしょう。

設備面の仕様については、本当にピンからキリまでありますが、どんな仕様がいいのかは、何を扱うか、あるいはどのように施設を

活用するかによって異なります。例えば、流通加工として施設内でPCの組み立てをする企業の場合、手元の照度を確保するために、BTSで施設を開発し天井高を低くしました。あるいはリペアパーツの倉庫ですが、修理部隊が常駐していて、庫内の一部をオフィスのように活用している企業がいらっしゃいました。こちらも、明るさや執務環境を考慮して、大幅な変更を加えざるを得なかったのです。

確かにこうした変更は、作業効率を上げる上では有効かもしれませんが、その施設を出るときには、原状回復のため余分なコストがかかることとなります。マルチテナント型の施設なら、なおさらでしょう。経営環境が悪化して、施設の集約や移転をしたいと思っても、そのコストがネックとなって実現できないことも考えられます。ですから、最初の時点で、その企業に合った施設を選ぶことが重要なのです。

景気回復が見込める今こそ施設・ネットワークの再構築を

ここまで、多くの荷主企業が抱える問題点と、それに対する我々の考え方、実際に作業をする3PL事業者の選定支援方法などを述べてきました。繰り返になりますが、今日、物流が大きな転換期を迎えていることは間違いありません。

景気の良し悪しにかかわらず、荷主企業からいただくお話で多いのは、やはりコスト削減を目的としたものです。と言っても、必ずしも業績が悪いからということには限りません。効率化、合理化を推し進め、無駄なぜい肉をそぎ落とし、先進的な物流に移行することで、結果的にコスト削減を図ろうというものです。

一般論で言うと、経営的に見れば本業が優先され、これまでは製品(商品)部門個別の最適化などが先行し、全社横断的な視点に立った物流部門の改善などは後手に回りがちだったと言えるでしょう。また、企業の成長期や事業の拡大期などのイケイケの状況では、物流に関してはあまり考慮されず、後付けになりがちだったのも事実です。

しかし、業績が上がっている時だからこそ、いずれ訪れるであろう次の低迷期を見据えて、ある程度の資本を投下するなど、大胆な物流改革も可能だといえます。物流が大きな変革期を迎える中、景気が上向いている今こそ、積極的な全社横断的な物流改革を実行するのに最適なタイミングではないでしょうか。

より積極的な展開を目指した 荷主ニーズの変化

私は、2006年より今日まで、物流施設を中心とした事業用不動産に関する調査・コンサルティング業務に従事してきました。その中で近年感じるのは、荷主企業からの相談、特に施設の選択に関するご相談に変化が表れているということです。

これまでのご相談の目的は、何と言ってもコスト削減が中心でした。物流にかかる総コストを、いかに抑えることができるかに焦点が置かれ、そのための物流施設の集約・移転といった案件が大半を占めていました。つまり、結果として大型施設に移転するとしても、その目的は使用面積や支出の圧縮だったわけです。

ところが、この1年ほどは積極的な拡大路線が目立つようになり、それに伴った大型施設への移転が増えてきているのです。この要因は、いくつかあります。1つは企業の合併に伴う物流拠点の再編です。日本企業のM&A件数は、リーマンショック後一時は減少していたものの、経済環境の回復に伴いここ数年は回復傾向にあります。企業合併により重複する拠点を統合する中で、より大型

の施設に集約移転しようとする動きが活発になっているのです。また、業績が順調に伸び店舗数を拡大している荷主企業では、既存の物流施設では明らかにスペースが足りなくなっています。そのため、すでにあるいくつかの既存物流拠点を集約・統合して、配送効率を高めるために、大型拠点へ移転する動きも継続しています。

その他、従来は同じ企業グループ内でも、各社ごと荷の種類によって分割して行われていた物流機能を、集約する動きが増加しています。つまり、物流の合理化・最適化を目指す動きが出てきているのです。さらに、荷主企業では、ECへの進出といった新規ビジネスへの参入に合わせ、既存ビジネスとのシナジー効果を出すため物流再編に取り組む企業もあります。

こうした動きは、3PL事業者に物流の一切を「丸投げ」しているような企業ではあまり見られず、主に自社内に物流機能を残している企業に顕著な傾向であり、そうした企業からのご相談が増えているのが特徴です。ご相談の目的がコストの削減であることは変わりませんが、従来は物流コストの総額を減少させようとしていました。これに対し、今日では売上を上げるための戦略的な投資として施設移転を考えてのご相談であり、売上に対す

企業経営の中軸となった物流戦略。 配送戦略を踏まえた立地・物件選定と、 物流総コスト比較が、成功の鍵。

SHIGEYUKI SEO
瀬尾 茂之

シービーアールイー株式会社
コンサルティング本部
シニアコンサルタント
物流担当責任者



る比率で予算を算出するようになった点が大きな違いと言えます。

物流戦略のあり方が 企業経営の重要なポジションに

こうした変化の背景として考えられるのが、物流戦略が企業経営の根幹になってきている点でしょう。例えばアスクルは、以前は注文を受けた商品を翌日に配送していましたが、現在では午前中に発注すれば、当日の夕方には届くようになりました。アスクルならぬ「キョウクル」になったわけで、それが実際、企業の差別化戦略となり、新たなニーズを生み、売上に直結するようになっていきました。いわば、「物流で稼ぐ」時代が到来したわけですね。ECを中心とした大手の通販企業はいち早くそれに気づき、全体として、物流サービスの向上を図るようになり、事実、それに適合した企業だけが、業績を上げています。一方、かつての主流だったカタログを媒介とした通販企業は、すでに自社で拠点を構築しており、その既存のネットワークがかえって足かせとなり、市場が求める即日配送などのサービスに即座に対応できなかった面がありました。このことで差をつけられたように見受けられます。

つまり、受注から配送までのリードタイム

を短くするという「勝ち組」のビジネスモデルが明確になった今日、生き残るためには物流を強化せざるを得ない状況が生まれているのです。

これは言い換えれば、従来は本業のサポート的役割として考えられていた物流が、経営戦略上の重要な役割を担うようになってきたということでしょう。そして、物流を企業の戦力とするためには、部門毎の、あるいはグループ企業毎の部分最適ではなく、全体最適でなくてはなりません。部分最適で勝負できるほどライバル社は甘くはなく、そうすることが企業の差別化戦略として競争力の向上につながっていきます。それが結果的にサービスレベルを向上させ、売上アップ、さらにはトータルコストの削減につながることに、多くの企業が気づき出したということではないでしょうか。言うなれば、ロジスティクスが経営の根幹となり、より多く販売して利益を上げるためには、きちんとした物流施設とネットワークを構築することが不可欠な条件になっているのです。私自身も最近、とある荷主企業から、「全国一律に、翌日の午前中に配送できる物流拠点体制に再編するためには、全国を何拠点でカバーし、どこに拠点を置くのが最適か」というご相談を受けました。これが、ものを作り売るいす

れの企業も、避けて通れない経営課題になっています。

2013年問題で浮き彫りになった 大型物流施設のニーズの拡大

ここまで述べてきたような状況から、物流施設の集約・統合に伴って、よりコストパフォーマンスの高い大型物件に対するニーズが急速に高まっています。その動向が如実に表れているのが「物流施設の2013年問題」に関連する顛末でしょう。

首都圏における大型物流施設の賃貸マーケットでは、2012年頃から「2013年問題」がささやかれ始めました。2013年における大型施設の供給が、過去最高だった2008年に匹敵する25万坪強に上ることで供給過剰に陥り、空室率が大幅に上昇して、賃料が下落局面を迎えるのではないかと予測されていたのです。

しかし、フタを開けてみると、実際には前述の通りの集約や統合、新規拠点を構える積極的な動きがありました。結果的には、想定をはるかに超える23万坪以上という過去最大の需要があり、しかも1万坪クラスのニーズも吸収して、逆にマーケットは堅調な推移を続けました。

繰り返しになりますが、物流を変革させないと売上が伸びず、変革のためには攻めの姿勢で配送効率の良いネットワークの再編が必要であり、その器となるのが大型物流施設なのです。

2014年～2015年にも、多くの大型物件が出てくる予定ですが、現在では荷主企業のこうした拠点再編ニーズにより、順調に埋まっていくのではないかと予想がなされています。

自社物件VS賃貸大型施設 どちらが得か

ここまで、大型物流施設の重要性とニーズの拡大についてお話ししてきました。大型物流施設というと、BTSのシングルテナント型であれ、マルチテナント型であれ、最初に思い浮かぶのは賃貸物件でしょう。

しかし、荷主となる企業が配送効率を高めるため独自の設備・仕様にして、自社で施設を構築するという選択肢もなくてはなりません。ですが、現実にはいくつかネックとなる要因があります。

まず、土地の取得に関してですが、実際に物流施設構築を目的とした土地の買いニーズは急増しています。しかし、現在必要とされる物流は消費財主体の荷であるため、配

送先は大都市圏。そのための適地といえる都心に近いエリアには出物が少なく、仮にあって物流以外の用途のデベロッパーも含め競合するライバルが多いため、価格が高騰しやすい状況にあります。また、仮に土地を取得しても、東日本大震災以降は建築費の高騰が著しく、予想以上のコストがかかることを覚悟しなければなりません。さらに、土地取得から計画の立案、建設、竣工までには何年もの時間がかかります。その間にマーケットが変化し、拠点に対するニーズが変わってしまう可能性もあり得ます。こうした理由から、自社保有施設ではなく、賃貸施設を選択する企業が多いのです。こうした流れを受けて、大手デベロッパーを中心に年間数百億円レベルの新規開発が積極的に進められています。

こうした賃貸物件、特にマルチテナント型物流施設の人気の高い最大の要因は、主な借り手が3PL事業者であることも一因として挙げられます。荷主と3PL事業者との業務契約は、1～4年程度と短いものであり、その後は、再度コンペになる可能性が高くなります。そのため、3PL事業者としても3～5年程度の契約期間で賃借が可能で、仮に途中で契約先が変わっても対応できる、汎用性の高いマルチテナント型に人気が集まるのは当然のことと言えるのです。

湾岸部から内陸へ 移り変わる施設の立地

次に物流拠点の立地について見てみましょう。荷の動きをもとに考えると、かつては国内の工場で生産した製品を国内に配送するため、拠点は内陸に設けられることが多くありました。しかし、生産拠点が海外に移転し、消費財として輸入されるようになると、大きな人口を抱える首都圏であれば東京港などがその窓口となっています。ですから、一時的にストックするための保管倉庫であれ、消費者向けに配送するための物流センターであれ、コンテナの数も多く頻度が高いほど、港に近い方が総物流コストは安くなる傾向にあります。

また、実際に消費者に荷を届けるネット通販企業にとっては、即日配送を強みとして他社との差別化を図る上で、消費地に近い立地に拠点を構築することが重要です。こうして見ると、市川や浦安エリアの人気の高いこともうなずけます。ただし、近年では大型物流施設が多く竣工したことや、周辺にショッピングセンターなどが開発されたことから、パートタイマーの争奪戦となり人材確保が

難しくなっているのもまた事実です。

こうした中、圏央道のような新規道路網のインフラが整備されたことにより、配送効率が良くて賃料が安い内陸部に大型施設開発がシフトしています。都心から北は八潮や三郷、柏、流山など、西は厚木や海老名がそのエリアに当たります。BCPの観点からいっても、湾岸部よりも安全性が高いと認識されていることも大きな要因で、実際に空室率も5%を切っているような状況です。

事実、流通加工などの作業が多い物流センターでは、人材の確保は重要な要件であり、その意味では、きれいで設備が整っている大型賃貸施設の人気が高いのは当然でしょう。中には、ライバルとなる施設が少なく人材が確保しやすいことを強みとして、施設開発を行うデベロッパーもいるほどです。

我々としては、企業がドレージをたくさんあげるのであれば、賃料が多少高くても総コストで割安になる湾岸部を、逆に扱う荷の単価とのバランスを考慮して安いものほど、ドレージがかかってもペイできる賃料が安い内陸部を中心に検討しています。

経営戦略として重要な 総コストの定量的な判断

物流施設を考える上では、物の流れ方とその量、それに見合う施設の立地、かかる総コストを相対的に判断する必要があります。ですが、一般の企業には、ここが良さそうだという定性的な判断はできても、総コストを定量的に調査してジャッジするノウハウまでは、お持ちでないのが実情でしょう。

例えば、企業にとって自社の店舗の分布から考えてここが最適だ、という立地があっても、必ずしもそこに適した物件があるとは限りません。その意味で、当社では荷主企業に対して、2つの視点でアドバイスしています。1つは現状の店舗網と今後の店舗展開を把握した上で、最適拠点を見つけて物件が出てくるのを待つ手法。もう1つは、特に1～2年以内に集約移転が必要な荷主企業ですが、その期限までに入居できる物件の中で、立地と物件タイプを鑑みて物流総コストが最も安くなるものがどれかを判断してコンサルティングする手法です。

そのためには、物流適地を判断する見識と同時に、数年後を含めた将来的に空きそうな物件の情報を持っていることも重要になります。こうしたノウハウを蓄積し、お客様にとって最適な物流拠点戦略を立案することが、我々コンサルタントの使命であると考えています。