

【特別賞】

「小売業が主体となった物流業務の見える化と今後の課題」

株式会社 ラルズ

門脇 幸治 様

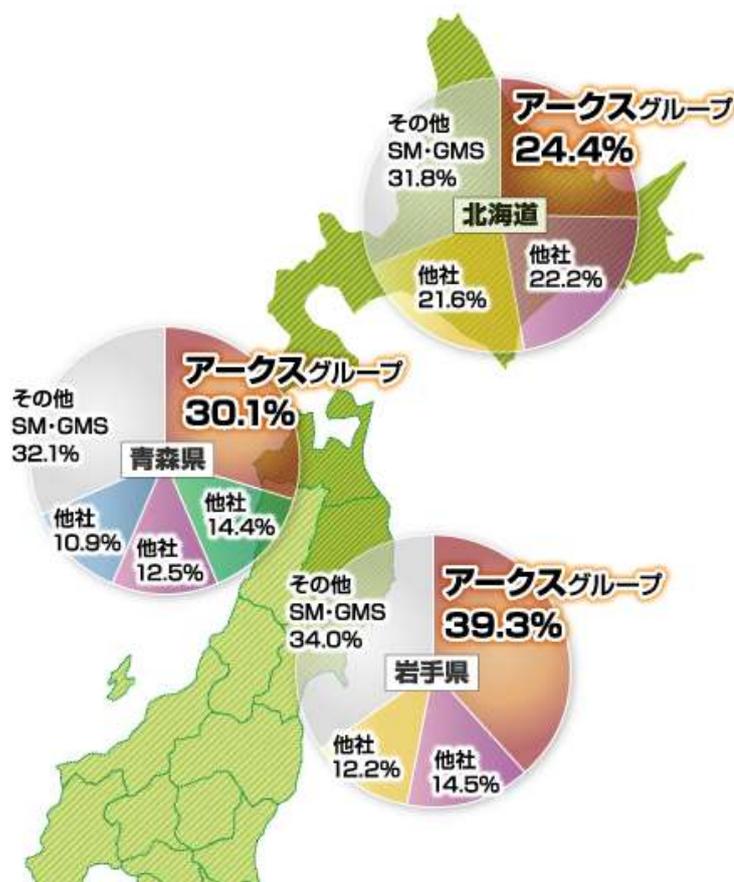
1. はじめに

正直、私自身、物流改善業務に取り組むとは微塵も考えていなかった。

現在、私は北海道・北東北に広がる地域密着型スーパーマーケットアークスグループの北海道道央地区を拠点とする株式会社ラルズの生鮮食品担当責任者及び全国のスーパーマーケットで構成する日本最大のコーペラティブチェーン CGC グループの青果担当全国委員長として農作物を中心とした集荷と販売を業務としている。:



・市場シェア (アークスグループ HP より)



市場シェア：食品売上高のシェア。数値は「2020 食品スーパーマーケット年鑑」を基に当社で推計

この業界では、昨今、コンビニエンスストアの台頭やドラッグストアの生鮮食品の取り扱い開始、ディスカウント業態の増加など売り手側の環境変化と、コロナ禍によるお客様の購買行動の変化により、今まで日本人が経験をしたことのない時代に突入し、否応がなしに価格依存度が大きくなってきている。

特にコロナは我々の常識を大きく変えてしまった。お客様の来店回数の減少や買い周りの変化(買い周り店舗の集中化)、客単価の上昇など、今までのような「客数=お客様の評価のバロメーター」という業界常識が通用しなくなってしまった。全ての所得層で消費性向が低下しており(2021年度スーパーマーケット白書より)、今後「価格インパクト」は間違いなく大きくなると予測される。

反面、「減の時代=人口減、買い物回数減、マーケットの減」に突入し、販売手法の変更や商品構成の見直し、個を意識した提案へのシフトなど、地域シェアの拡大に向けた対応を日々試行錯誤しながら、実施している。

そんな商品担当の私が、偶然のキッカケから物流の見直しに着手することとなった。いまから、5年ほど前のことである。しかもそれは、今までの農作物仕入の慣習をイチから見直す行為であった。

本論文にて、その悪戦苦闘の経緯と経過報告、及び現況課題について、ご報告させて戴きたいと思う。

2. 農作物物流の常識とは

スーパーマーケットの商品部の仕事は一般的に「バイヤー」と呼ばれ、商品の買付と販売をその主たる業務としている。腕利きバイヤーの条件として、①予測が当たる②今までよりも安く仕入れられることとされ、①は博打の才能であり、本来のバイヤー能力とは大きく異なる。②については、所謂お取引先様の提示価格をいくら「値切るか=安くしてもらうか」が中心業務とされ、「安くする行為」がバイヤーの力量評価となっていた。私が業務を行う農作物仕入においても、我々小売りが指定する場所(多くは、配送センターと呼ばれる場所や指定店舗)に、いくらで商品を付けることが出来るかと云う商談を過去から脈々と行ってきた。要は、キャベツ1玉を着値いくらで付けられるかと云う商談業務である。恐らく、この仕入手法は水産物や畜産物、加工食品等についても同様な傾向が現在も主流で続けられている。

3. 農作物物流を見直す「きっかけ」

私が担当する農作物においては、ここ数年中間流通の削減による仕入れ価格の見直しにターゲットを絞り業務を行ってきた。それは、より生産者に近づいた仕入手法の構築であり、中間業者とされる市場や仲卸などを外すことで中間流通コストが削減され、価格に転嫁でき、今まで以上にお客様に対して、商品を安く提供すると云う行為であった。

しかしながら、ここ数年の農業生産者の高齢化スピードには目を見張るものがあり、ある統計調査によれば、従事する平均年齢が65歳を超えていると云う調査結果も出て

いる。これから数年の間に、農作物集荷が困難になる時代が来ると言うことも視野に仕入政策を行っていく必要性に迫られていた。端的に云うと、弊社とお付き合いのある生産者の手取りを如何に増やし、弊社・弊グループと付き合うメリットを享受できるか、どう繋ぎ止めて次の代に安心してバトンを渡して戴けるかということが大きな課題であった。

反面、2 に記したバイヤー業務にも、大きな変化が必要と感じていた。値切って負けてもらうだけの仕入に限界を感じていた。値切る以外に、取引先・取引条件の変更や商品仕様の変更で納品単価が引き下げられることがあったが、この手法を多投すると行きつく先は、お互いの信頼感の欠如に繋がり、結果として、高い商品を買うことに繋がる経験も数多くしていた。

そんななか、今から7年前、日本貨物鉄道さんとの取組みを弊社上層部より提案された。

経験上、トップセールスでは、現場で話が通じていないということも数多くあり疑心暗鬼で足を運ばせて戴いた。

お互いに違う業界の人間が集まり、お話をさせて戴くことで、自分自身農作物の物流が全く見えていないと云うことを痛感させられた。要は、着値商談が業界ルールであったがため、産地から当社が指定した場所に対するデリバリーは全て第三者(この場合、出荷元や市場を指す)任せであり、それに小売りが関与していないと云う現実を突き付けられたのである。これは、我々の狭い業界では、意識することなく日常が流れていたことでもあり、大きな気づきを与えられる機会となった。

4. 農作物物流の慣習とは

現在の商ルールとして、先程も記載したように「着価格」という考え方が一般的であり弊社で云えば、農作物を集荷する「センター」にいくらで農作物を付けるかと云う交渉が当たり前の世界であった。(一部生産者との直接取引においては、生産者の庭先価格を買付価格として、当社がトラックを手配し物流費を負担すると云う取り組みも実施していたが、それも主に道内生産者に限られた取組みであった。)

5. 農作物物流の見直し

農作物物流の常識をイチから考え直す。それが、商品仕入れ価格の見直しに繋がる。価格交渉の決め手として、製品加工コスト、材料コスト、ベンダー運営コストを理解した交渉の必要性は認識し、それを考慮しながらの買付を行ってきたが、そこに新たに配送コストという大きな見直し要素があることに気付かされた。また、そのことにトライすることが、仕入価格を安くするのではなく、「安くなるようにする」ことに繋がると確信した。

まずは、一緒に取り組む相手がいないと物流素人の私には、無理難題のことが大きく日本貨物鉄道さんにその趣旨をお話し理解を戴いた上で、全国通運さんをご紹介戴いた。

併せて、弊社との協業活動を行う組織「シジシージャパン」に対して協力を要請し 4社でモーダルシフト推進協議会を立ち上げた。

まずは、シジシーと共同仕入れをしている生産者や産地から買い付けている農作物の物流構造を「見える化」することからスタートした。実際に「ひとつひとつ」解き明かしていくと、北海道に到着するまでに多くの物流業者が関与しており、「それぞれ」に物流費が落ちていること、しかもその関与に一部不明確な要素があるなど問題点が多いことに気付かされた。トラック輸送、フェリー輸送、貨物輸送など、その運搬方法も様々で複雑に絡み合い、多岐に渡っていた。

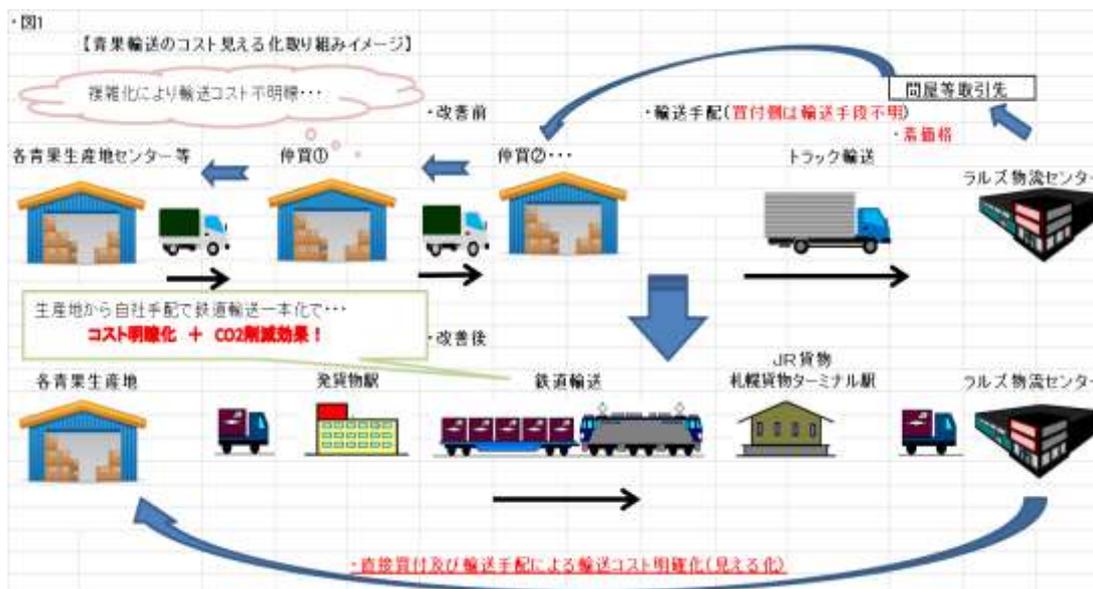
たかが、物流方法、されど物流方法、その物流網を明らかにする「作業」がこんなにも難儀だとは思わなかった。着商談をして納得しているのだから、明らかにする問題がどこにあるのかと強く、拒否される業者も数多く存在し、取引に悪影響を及ぼすものもいくつか存在した。

悪戦苦闘しながら、何とか、物流方法の「見える化」が実現された。その次の仕事は、余計と思われる中間物流の排除であった。いかにして、産地や出荷元に「小売り側」が物流方法を提案するか。これについては、パートナー企業となった日本貨物鉄道さんと全国通運さんにご尽力を戴いた。こちらから提案する「物流の一元化」により、CO2削減による環境対策と輸送コストの削減を販売価格に転嫁したい旨を説明し、各産地への「お願い」を実施したが、結果は厳しいものとなった。地元輸送業者との癒着構造やトラック輸送の法を無視したドライビングによる出荷元のメリットの大きさ(通常では考えられない輸送時間の短縮や配送時間の融通など)により、中々交渉は進まない現状に直面してしまった。

しかしながら、SDGs に対する世論の高まりや、物流構造を見える化することでコスト構造を見直し、最終的には、産地や生産者にもいくらかお返ししたいと云う強い「想い」により産地説得を続けて行った。また、いま「JR」を使わなければ、近い将来訪れるトラックドライバー不足や法の厳守化により「モノが運べなくなる時代」が本当に来てしまうと云う現実を説明させて戴いたし、現在も一部出荷元に説明を続けている。

その結果、理解を示して戴く生産者や産地など出荷元が「ひとつひとつ」増え、2020年実績で12ft コンテナ 1.105 台、**CO2削減効果も船+トラックに対して 47.6t-co2、輸送コスト削減 79.1%**と大きな数値結果を生み出すに至った。: 図 1 参照

【図 1】



6. 他部門への波及

2016年より当協議会が本格スタートし、この成功事例を横展開していきたいと云う思いは強くなった。当年、加工食品、翌年米穀、そして2020年から冷凍食品に輸送枠を拡大し本事業の取組みを図っている。正直、青果程、軌道に乗っていないのが現状である。農作物業界よりも更に強固な物流システムがメーカーを中心に構築されており、よく言えば物流の一元化が既に実施されている、もしくは自社物流で完結されている。悪く言えば、メーカー主導色が強い為、物流については、小売り側に手を出してほしくないと云う要請が強いからだと理解している。

この事業を本格運用させるのは、「強い思い」が担当者にあるか否か、これが大きな要素だと感じている。残念ながら、窓口となる小売り側(シジシー、弊社)にその思いが農作物よりも低いことが事由である。ここの「改善」が大きなポイントだと感じている。メーカー、問屋中心に「できない理由」を数多く並べてくる。今は、その「ひとつひとつ」を取り除き、物流の見える化が、様々なコスト改善に繋がり、環境対策に繋がると云う「事実」を認識し、如何に、「仲間」を増やしていくか、これが私に与えられた大きな課題だと感じている。

7. モーダルシフトを活用した「新たな実証実験」を開始

トラック運転者の深刻な人手不足(従事者減少、高齢化、有効求人倍率の上昇)、運送作業に加えて、手荷役作業が発生し、長時間労働・身体的負担が大きいとの現場の声を反映しシジシー契約産地でのブロッコリーのコンテナ輸送についてパレットの活用と鮮度保持フィルムを活用したオリコン配送の実現(従前は、発砲スチロール梱包+氷袋のバラ積み)により、作業負担の軽減へ向けた実証実験を開始している。これにより、トラックへの積込時間、荷卸し時間の短縮と作業負担の軽減が図れると云う「仮説」

に対しての実験である。ブロッコリーは、非常に「温度」に敏感な作物であり、品質劣化スピードの速い野菜である。その作物を使って、危険な実証実験を開始することが出来たのはモーダルシフト転換により物流の見える化(一元化)が行われたからである。小売りが出荷形態(荷姿)を産地要請し快諾を得て、協力を頂戴できたのは、トラック→鉄道→トラックの輸送の流れが明確で、それぞれに責任が明らかであり、荷物が荷捌き場などで置きっぱなしになるなどの事例がないと云う安心感から生まれたトライである。日本貨物鉄道さん、全国通運さんというパートナー企業を得たからこそできるトライ企画、今後も他品目に波及させて行きたいと考えている。: 写真1 参照

【写真1】12Fブロッコリー輸送取り組み



8. 今後の課題

1-7.まで本日までの取組みについて記載させて戴いた。

一見、順風満帆のように見えるが課題も多く含んでいる。

そのひとつが出荷元との交渉である。出荷元は、昔ながらの付き合いや運賃フィードバックなどの悪しき慣習が色濃く残っているところもあり、出荷元に対して鉄道輸送一元化による具体的なメリットが見えないこと。CO2削減による環境対策や合法的な輸送手段を説明しても、中々ご理解を戴けないのが現状である。

必要な場合は、現地に飛び、電話交渉だけではなく、直接顔を合わせてリアルにお願いをすることも必要である。

その「ひとつひとつ」を地道に実施していくしかないのが実情である。一方で全量ではなくても、試験的に僅かでも輸送ルートを見直すチャンスが戴ける可能性があれば、そこに入り込み、徐々にその良さをご理解戴き、枠を増やす行為をしていくことも必要と感じる。一度、鉄道輸送を使えば、その利便性と正確さ(=物流の見える化により、

破損事故等が発生した場合、その原因追求と改善が可能である)に理解が得られると確信をしている。

また、要冷品のコンテナ実用化も課題のひとつである。現状のドライアイス対応では、温度管理を求められる農作物で一部が対応できず、今後拡大を考えている水産物、畜産物、惣菜物の対応が難しいと判断をせざるを得ないからである。

出荷元交渉や物流の変更については、本推進協議会での情報共有と商談により「ひとつひとつ」実現をさせて行く。温度管理のできるコンテナの実用化については早期導入を期待する。(現行では、トラック使用とのコスト差があまりにも大きいことも使用できない要因のひとつである。):写真2参考

【写真2】31ft 冷凍コンテナを利用したバナナ温度管理輸送取り組み



誰も痛みを伴わずに、仕入価格の削減と環境対策が実現できる「夢のような企画」である。この企画に賛同する仲間として、18年に広島県を中心に展開するスーパーマーケットフレスタが新たに加わった。また、月一回開催されるシジシー全国青果商品開発会議にて、本事業の取組みを紹介し、賛同の意思を伝える企業が複数社出てきている。但し、配送ロットの問題で頓挫している場合もあるが、シジシー地区支社を活用し、その問題はクリアして行きたいと考えている。シジシージャパン内でも、青果のみの企画とせず他部門へ普及しようとする動きが徐々に広がってきている。陰で支えて戴く、日本貨物鉄道さん、全国通運さんにはかなりの労力を頂戴しているが、引き続き、ご協力を賜りたい。

産地、生産者の離れ価格を「見える化」し、コストオン方式で原価を積み上げると云う本来のバイヤー業務を実施する大きな機会となり、仕入政策そのものを見直す要素となっている。

目に見えない効果と云われるCO2削減効果についても、今後、より具体的に第三者に伝える必要性を感じる。素人にも「わかる」取組みにしていく必要性を感じる反面、物流を明らかにする労力は、決して逃げていけない業務だと考えている。

今後の更なる拡大に向けて、現在実施している鉄道輸送の継続と新規輸送転換交渉の実施、冷凍冷蔵輸送の実現へ向けた環境整備が必要となる。

2017年に小売り側が輸送網を指定する初の試みとして「グリーン物流優良事業者認定」を頂戴し、「経済産業省審議官表彰」を受賞することができた。18年から21年と我々を取り巻く環境も大きく変化をしている。コロナは時間を早めると言った方がいる。間違いなく、本事業を活用し、膨らまし、更なる事業トライは必要不可欠だと考える。一步一步着実に、しかしながらスピードは速く。賛同戴ける仲間を増やししながら、この企画、事業を更に大きくしていきたいと考えている。

我々の根幹である仕入業務について、大きな「気づき」を与えてくれた本事業に関わる仲間への恩返しのためにも、活動を更に強化して行きたい。

以上