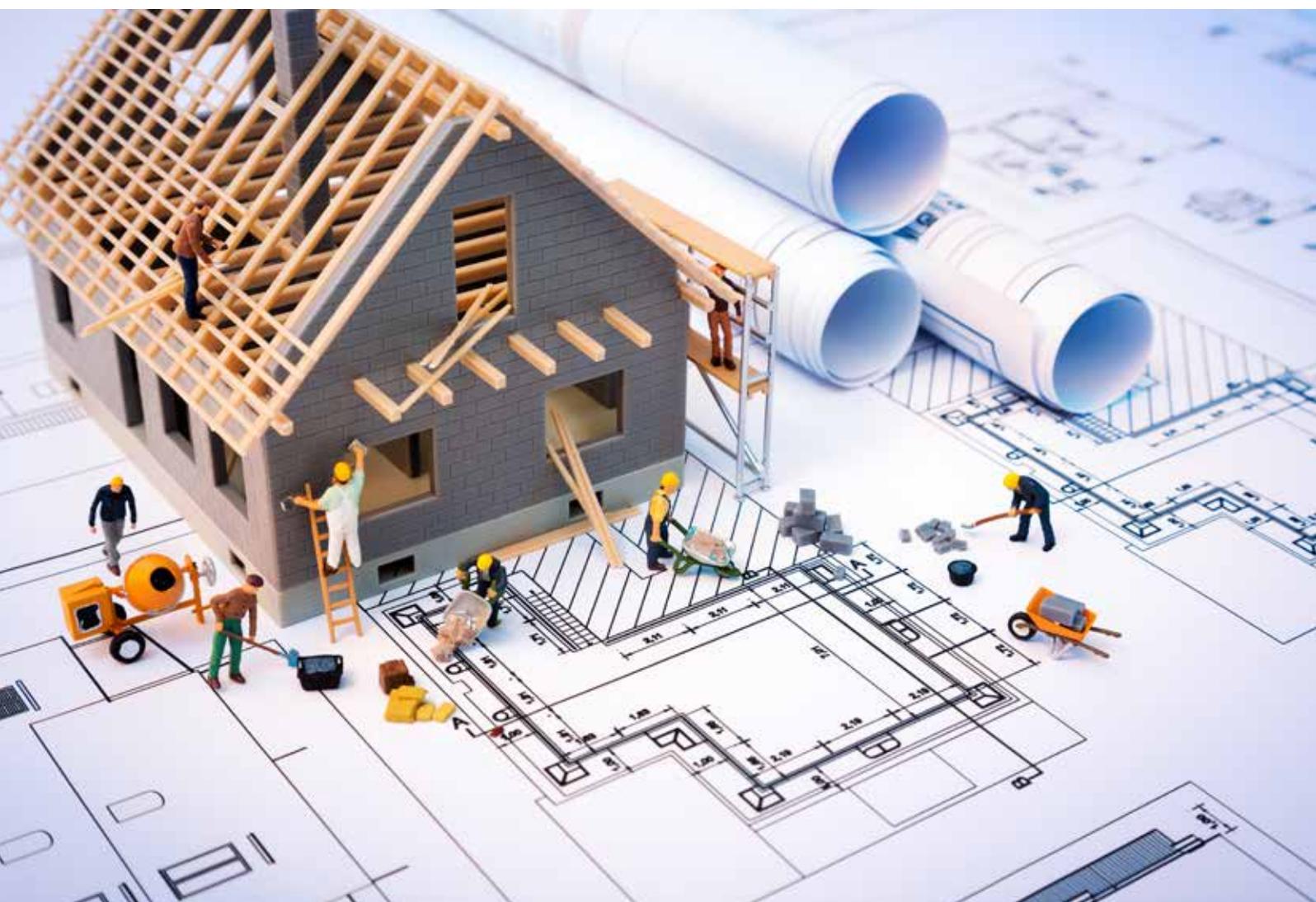


建材・住宅設備業界における 物流効率化に向けた提言



株式会社NX総合研究所

はじめに

住宅を建築する際に使用する材料は多岐に渡り、これまでその流通網はメーカーとそれに紐づいた一次、二次、三次の卸売業者が垂直に連携していました。住宅の需要は足元では政策措置により、新規着工、リフォーム共に安定的に推移しているものの、人口減少により長期的には需要減が見込まれています。このような市場環境の変化に対して、卸売業者はあらゆる商材を取扱うことの出来るワンストップ化により、販売機会の維持・拡大を追求し始めています。

卸売業者があらゆる商材を取り扱うようになる一方で、流通網は商品群毎に構築された旧来型のままであり、このことが物流面で様々な障害を生じつつあります。NX総合研究所では、建材・住宅設備業界における物流効率化に向け、自社単独で取組むことの出来る施策と、業界全体で取組むべき施策についての提言を取り纏めました。

本提言を参考に、建材・住宅設備業界に関わる皆さまには、物流効率化に向けた取組みを是非ともご検討頂ければと存じます。

目次

- 1** 建材・住宅設備業界の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2** 建材・住宅設備卸売業が抱える物流課題・・・・・・・・・・・・ 5
- 3** 建材・住宅設備卸売業界の物流効率化に向けた提言・・・・ 6

1

建材・住宅設備業界の概要

1-1. 本稿で取り上げる建材・住宅設備業界とは

建材・住宅設備産業は、住宅に係わるあらゆる種類の商品を扱う業界の集合です。多くの商品が複雑な物流ルートで搬送されるため、非効率な物流体制が残っている業界と言えます。本稿は、その中でも水廻りや空調機器などの設備機器に取り付けられる機器・機材や、それらをつなぐ配管機材などを取り扱う「管工機材業界」を取り上げます。

1-2. 市場環境

建材・住宅設備市場は、新築住宅市場と住宅リフォーム市場の大きく2つに分けられます。新築住宅の着工数は、図1の通り2000年代前半は120万戸程度の市場でしたが、リーマン・ショック等の影響で大きく落ち込みました。その後は微増を続け、直近では100万戸近くの水準まで回復しています。

住宅リフォーム市場は、国土交通省が新成長戦略（平成22年6月18日閣議決定）の”中古住宅・リフォームトータルプラン”の中で、「リフォームを活用したストック型の住宅市場への転換を図り、中古住宅流通・リフォーム市場の規模を2020年までに20兆円にする」という倍増計画を打ち出しています。しかしながら現状は図2の通り7兆円程度の市場規模にとどまっています。

図1 新築住宅着工数の推移

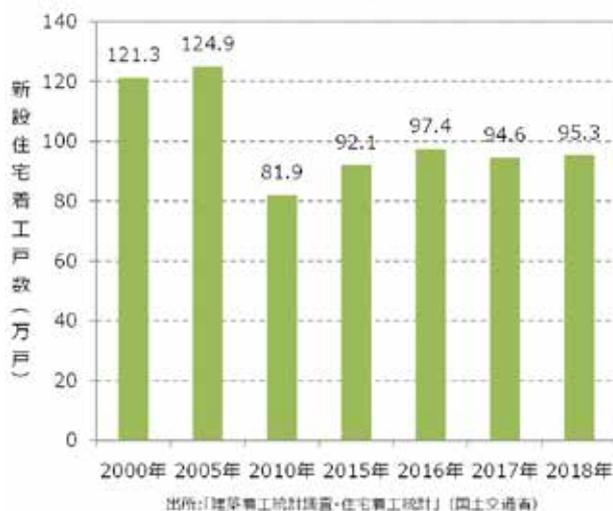
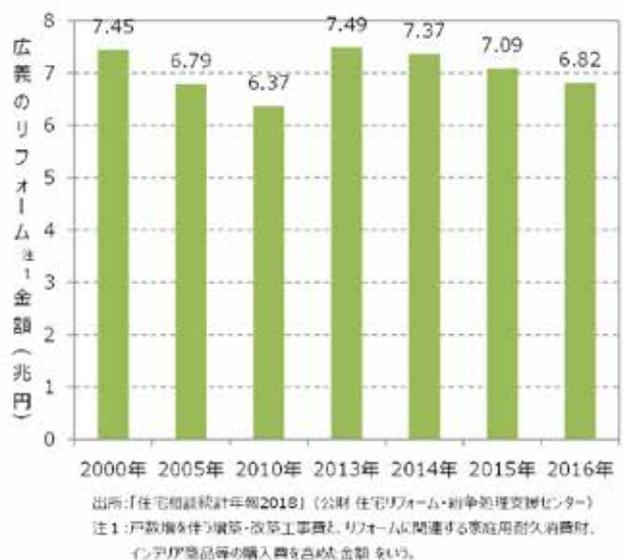


図2 住宅リフォーム市場規模

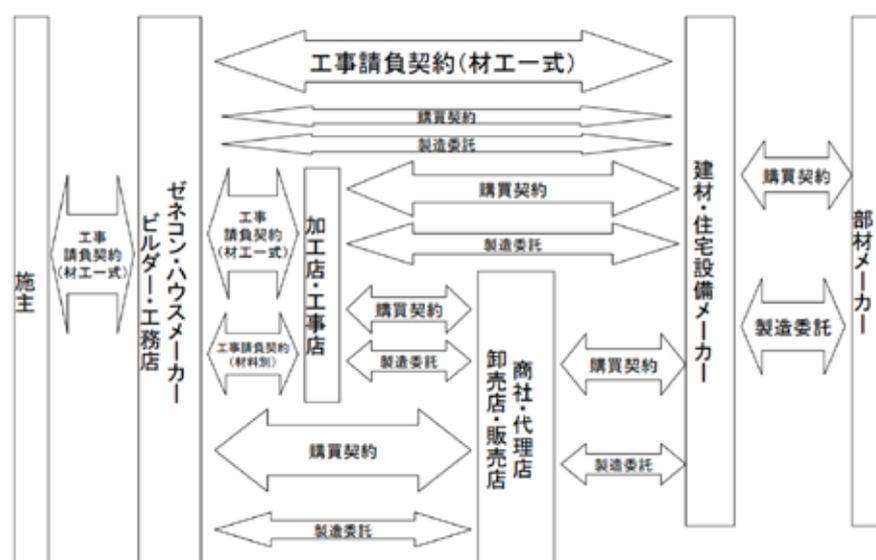


2020年の東京オリンピックに伴う宿泊施設や集合住宅などの需要増、さらには資機材や労務費の高騰から民間企業では工事を2020年以降に先延ばしするケースも見受けられることから、新築住宅市場の需要動向は当面は安定傾向にあると言えます。しかしながら、新設住宅着工戸数は世帯数の減少や住宅の長寿命化などにより、将来的には減少していくものと考えられます。また、成長が期待されているリフォーム市場ですが、「今後も大きな伸びは期待できず、6～7兆円台で推移する」という報告があります。当業界を取り巻く市場環境は厳しさを増していくと言えるでしょう。

1-3. 建材・住宅設備業界の流通構造

日本の「建材・住宅設備」の流通は、住宅に関わるあらゆる種類の商品を取り扱う業界の集合体であり、流通ルートも、木質系、窯業系、樹脂系建材を主に取り扱う木建系ルートなど商材別になっています。また、図3に示す通り、施主からゼネコン・ハウスメーカー・ビルダー・工務店、そのゼネコン等と建材・住宅設備メーカーの間に加工店・工事店や商社・代理店・卸売店・販売店が入り、多段階で多種の業態が入り混じる構造になっています。さらにメーカーと加工店・工事店の間に位置する卸は、地域ごとに大型の一次卸売業者が存在し、その下に二次・三次卸売業者が存在する典型的な日本特有の流通システムを構築しています。この日本特有の流通システムを構築してきた理由には、加工店・工事店のほとんどが中小の事業者であるため、流通の中間に位置する商社・卸売業者が、販売物流・金融機能を担ってきたことが背景にあると考えられます。

図3 一般的な建材・住宅設備業界の流通形態図



出所：建材・住宅設備産業取引ガイドライン（経済産業省）

今なお日本特有の流通システムが残る建材・住宅設備業界ですが、商流・物流にまったく進化や変化が起きていないわけではありません。加工店・工事店の新しい流通チャネルとして、建材・住宅設備を大量に品揃えするホームセンターやプロ向け専門ショップ、さらにはネット通販が急速に発展を遂げています。これは「1-2. 市場環境」でも述べた通り、リーマン・ショック等の影響で年間の新築住宅着工数は大きく減少しました結果、建材・住宅設備流通の中心的な役割を果たしてきた中小の二次卸売業者や三次卸売業者が倒産し、加工店・工事店がホームセンターやプロ向け専門ショップ、ネット通販に流れたものと推測されます。

また、今後予想される「建材・住宅設備」の流通構造で最も深刻な問題は、加工店・工事店が大幅に減少する可能性があることです。図4に示す通り、建築技能労働者の約3割が55歳以上で、29歳以下は約1割しかいません。業界全体と比較しても、少子高齢化が進展しています。N X総合研究所では、建築技能労働者は2030年には約250万人まで減少すると予想しています。このような状況の中、国土交通省は18年度から、「地域建設産業の多能工化・協業化の推進」に向けた取り組みを開始しました。多能工化・協業化が進むことで、商材別から商材の総合化によるワンストップの流通ルートへの変革が期待されます。

世帯数の減少や住宅の長寿命化などによる新設住宅着工戸数は減少する一方で、リフォーム市場は成長が期待されています。まさに住宅産業が転換期を迎えようとしている中、古くから商材別の多段階の流通を行ってきた「建材・住宅設備」業界では、旧態依然とした既存の流通構造が大きく崩れる可能性があります。「建材・住宅設備」の流通において中心的役割を担ってきた卸売業者に着目し、卸売業者の課題分析を行ったうえで、その非効率な物流を改善するための方向性を提言します。



2

建材・住宅設備卸売業が抱える物流課題

建材・住宅設備産業の物流課題は、大きく分類すると外部環境に起因するものと、内部環境に起因するものに分けられます。

表1 建材・住宅設備卸売業が抱える課題

大分類	小分類	課題内容
外部環境	1 交渉力	商品での差別化が難しく、価格交渉に陥りがちな業界ポジション
	2 サービス	当日受注当日配送の常態化・付帯役務の無償提供で価格交渉を回避
	3 品揃え	ワンストップ化で増加する在庫点数
内部環境	4 ルール	顧客要請により形骸化する注文受付時間等のルール
	5 組織・人材	物流管理専任者の不在、乃至は希薄な存在感
	6 インフラ	効率化投資のしにくい事業カルチャー

出所) 日通総合研究所

外部環境に起因するものとしては、交渉力、サービス、品揃えの3点があります。建材・住宅設備の商材自体での差別化が難しい為、卸売業者は需要者からの価格競争にさらされやすいポジションに位置しています。このことから、卸売業者は当日配送、付帯役務の無償提供などで価格競争を回避する傾向にあります。加えて、ワンストップ化を希求することで、在庫の品揃え点数が増大しつつあります。

内部環境に起因するものとしては、ルール、組織・人材、インフラの3点があります。顧客要請にお応えする為に、卸売業者が設定している各種ルールは形骸化してしまっています。また、物流管理を担う部署が独立していない、或いは存在するとしてもそのプレゼンスが社内で相対的に低いことで、投資を伴う効率化施策が打ち辛くなっています。

3

建材・住宅設備卸売業界の物流効率化に向けた提言

3-1. 物流効率化を阻む3つの要因

前章で整理した課題から、NX総合研究所では物流効率化を阻む要因を、「過剰なサービス提供」「商物分離とCS維持のジレンマ」「定型化しにくい多種多様な商品群」の3点に整理致しました。

◆ 過剰なサービス提供

メーカーからお客様への配送に際しては、送料が設定され対価を請求することが一般的になっています。一方で、卸売業者が物流関連サービスの対価を顧客に請求するということはそもそも業界通念上想定されていません。当社の調査によると、建材・住宅設備業界では、配達は無料であることは勿論、新築集合住宅などでの重量物のかつぎ揚げ納品、各部屋への商品の仕分け納品等、重労働を伴う付帯サービスまでもが無料提供されていることが明らかになりました。

◆ 商物分離とCS維持のジレンマ

これまで見てきたように、卸売業者は商材別の流通ルートを担う機能から、あらゆる商材をワンストップで取り扱うことの出来る業態へと変革を遂げようとしています。商材の幅が広がることにより、営業社員は商品知識の蓄積と総合的な提案力を持つことが求められています。この為、卸各社は営業力強化に向け、営業社員の付帯業務の軽減を図っており、特に配送業務の外注による商物分離への取組みが進められています。

上記の通り、配送業務の外注化を検討する企業が多数存在する一方で、物流は顧客接点を維持するCS上の生命線と考える卸売業者もまだまだ多く存在します。当社がアンケート、インタビューにより複数の卸売業者に確認した結果、配送業務の外注化を進めている企業すべてが、緊急注文・緊急配送の際は、営業社員も総出で顧客の要求にお応えしていることが明らかになりました。

◆ 定型化しにくい多種多様な商品群

建材・住宅設備卸売業界のワンストップ化進展により浮き彫りになるのが、様々な貨物特性の商品をどのように効率的に運ぶのか、という問題です。

同業界では 4m 超のパイプから数センチ四方の継手まで、幅広い荷姿の商材を取り扱っています。物流サービスの提供に際して、これら多種多様な荷姿の商品は配達車両積込の計算は事前に行うことが難しく、非効率な配達車両の運行を招くことが多くなっています。なお、物流業界では、定型化しにくく、トラック積載の効率を低下させる貨物を「下手物」と呼び、取扱いを避ける風潮にあります。

以上、物流効率化を阻む要因については、卸売業者が自社単体で解消出来るものと、業界通念を変革する必要があるものに分かれています。次節では、自社単体でも取組むことの出来る施策について、NX総合研究所より提言致します。

3-2. 自社単体での取組み施策

①過剰なサービス提供の解消に向けて

☞ 注文受付から納品までの時間を社員に浸透

緊急注文に対する社員総出での配達・納品が常態化しているあまり、急ぎでない注文の配達も何となく営業社員が行ってしまっていないか。まずは注文を受け付けてから納品を完了するまでの通常納期を定義し、自社社員に対して、通常納期の注文締切時間遵守を徹底しましょう。なお、この時間に間に合わない上得意先からの緊急注文は、CSの一環として救済するなど、運用の際は柔軟な対応を行い、徐々に社員の意識を変化させていくことが肝要です。

☞ 注文受付時間の公表

社員に注文受付から納品までの時間意識が浸透したら、いよいよ対外的に注文受付時間を公表しましょう。一般的には、在庫品について、午前中納品と午後 2 便対応の 2 パタンの注文締切時間の設定から始めることが多いようです。在庫品の通常納品業務がある程度確立したら、非在庫品への展開など、段階的に納期の設定を進めましょう。

②商物分離とCS維持のジレンマの解消に向けて

👉 物流現業部門・物流管理部門の新設

建材・住宅設備卸売業界では、これまで商物一致した状態が長く続いたため、物流現業機能は営業所内の一担当者の仕事に留まっていることが多々あります。注文締時間の明確化により、通常納期の配達量が可視化されますので、商物分離に向け、当該配達量を賄うための配送人員・車両数の試算を行いましょう。試算にあたっては、適宜配送シミュレータなどを使用し、最適な車両数を見積もることが重要です。配達に必要な人員数が判明したら、当該機能を担う人員を自社内で賄うか、外注するかを決断します。また、自社と外部の中間案として、物流子会社を新設する方式もあります。

物流現業の担い手を検討することと並行して、物流管理部門を新たに設けることを推奨いたします。一般的に、建材・住宅設備卸売業界では、営業所内の特定の担当者や、総務部門等が当該機能を兼務していることが多いですが、コストセンターとして独立させ、効率化を追求させることが必要です。

③定型化しにくい多種多様な商品群の課題解消に向けて

👉 商品を構成する基礎情報の整理

商品の荷扱いや、トラックへの積載量を決定する情報は、マスタに登録し一元管理することで、数値に基づく最適な倉庫レイアウト、荷役人員数、梱包箱数量、配達車両数を決定することが可能になります。効率的な物流設計に必要な定量情報（三辺、容積、重量）、定性情報（天地無用、水濡れ不可、養生必須、等）がきちんとセットされたマスタデータ、商品の流動量データ、在庫データは、建材・住宅設備業界に限らず、整備されている企業はごく一部にとどまっているのが現状です。また、これらの施策の効果は認識していても、取組むことを敬遠されていることが殆どだと思います。しかし、NX総合研究所にご相談頂いたお客様の事例では、これらの定量的な試算に基づく最適化された物流モデルは、現行の物流体制に比べて10～20%程度効率化を図ることが出来ています。迂遠な内容ではありますが、是非とも取組みをご検討ください。

3-3. 建材・住宅設備卸売業界全体への提言 ～競争と共生を実現する為に～

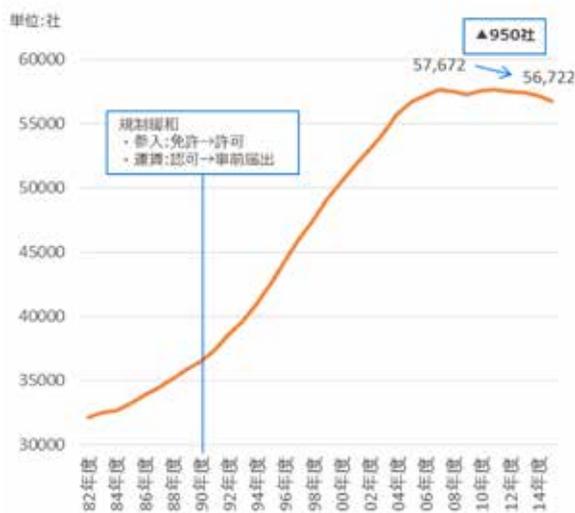
前節の自社単体で取組み可能な効率化施策を行ったとしても、外部環境に起因する各種課題の解消には至らないでしょう。建材・住宅設備卸売業界が需要家等から受ける脅威を緩和していくための施策として、NX総合研究所では2点の施策を提言致します。

① サービス価格の明確化

流通ポジション上、メーカーからの商品をきめ細かくお客様にお届けする機能を担う卸売業者にとり、商品価格での競争をなるべく避けたいという意識が働くのは当然です。しかし、商品価格の値下げを忌避するあまり、付帯サービスを過剰に提供しているのが現在の建材・住宅設備卸売業界の姿になっています。長期的に見ると、サービスに対する料金を適正に收受出来ていないことが、業界全体に悪影響を及ぼします。異業種ではありませんが、トラック運送業界の事例を紹介いたします。

トラック運送業界では、1990年に施行された物流2法（貨物自動車運送事業法及び貨物運送取扱事業法）により参入規制が緩和された結果、事業者数が急増しました。図6で示す通り、事業者数は90年以降増加の一途をたどり、2011年に約5.8万社を数えるまでになりました。結果的に、トラック運送業界は荷主と直接契約を結ぶ一部の元請企業と、元請企業から仕事を受ける下請け、孫請け企業が多段階に存在する構造となりました。図7で示す通り、トラック業界の売上の約3割は、1%に満たないごく一部の大企業により占められており、事業者数の多くは零細企業となっています。

図6 一般貨物運送事業者数の推移



出所)国土交通省資料に基づき日通総合研究所作成

図7 売上規模別道路貨物運送事業者数*



規模	<1> 事業者数		<2> 売上高	
	社数	構成比	金額(百万円)	構成比
1 500億円以上	35	0.2%	5,998,889	29.9%
2 100億~500億円未満	166	1.0%	3,438,575	17.1%
3 50億~100億円未満	233	1.4%	1,585,357	7.9%
4 10億~50億円未満	2,250	13.3%	4,373,085	21.8%
5 1億~10億円未満	14,176	84.1%	4,680,119	23.3%
6 合計	16,860	100%	20,076,025	100%

*帝国データバンクのデータベースに登録のある売上1億円以上の国内道路貨物事業者のデータを集計

出所)帝国データバンク調査に基づき日通総合研究所作成

事業者数の増加による競争環境激化に伴い、各社は料金値下げの過当競争に陥りました。その皺寄せは実運送を担う零細企業に向かい、昨今さかんに報道されるようになったトラックドライバーの人手不足、及び、倒産、廃業による事業者数の減少が生じる結果となりました。

これらの課題が顕在化したことにより過当競争の見直し機運が醸成され、その成果のひとつとして、平成29年11月、運送契約の雛形を規定する標準貨物利用運送約款が改正されました。本約款では、運送の対価としての「運賃」と運送以外の役務対価である「料金」を明確に切り分けることで、集荷先での積込み作業、納品先での荷おろし作業、納品待ちの為の待機時間、等を収受出来る環境が整いました。施行から1年余りとまだ日は浅く、この効果が明らかになるのはもう少し先になると思われませんが、まずはこれまで集荷先、納品先においてお願いされ止む無く対応していた各種の役務の料金を明確化することにより、業界慣行となっていた無償での役務提供を改めようという取組み事例になります。

建材・住宅設備卸売業界における種々の付帯サービスについても、これと同じことが言えます。1社で付帯サービス料金を収受するならば、その会社の顧客は他社に流れてしまいますが、業界全体で付帯サービス料金を明確化することで、提供役務対価を適正に収受する環境を整備して頂きたいと思えます。

②異形大型貨物による異業種間共同配送網の構築

トラック運送業界の担い手不足により、物流各社は料金値上げに踏み切っており、現状、建材・住宅設備卸売各社が取組んでいる単純な配送の外注化では、物流効率化の余地は限界を迎えることが見込まれます。このような状況下で取りうる施策として、NX総合研究所では、業界を跨いだ異形大型貨物の共同配送網の構築を提言いたします。

建材・住宅設備業界の種々雑多な荷姿の商品は、物流業界では「下手物」と呼称し、取扱いに前向きな会社が少ない貨物ではあります。しかし、標準的な荷姿の貨物は、既に配送網を細やかに張り巡らし、規模の経済を追求する大手宅配会社、大手路線会社などにより囲い込みがなされています。これらの配送網には載せることの出来ない異形大型貨物は、建材、住宅設備機器、大型家電、家具等、「住まい」に関する商材が多く、お届け先が重複することも多くなっています。これらの商材を束ねる配送網を構築するため、各業界が連携し、共同配送実現への働き掛けを始めることを推奨いたします。

まとめ

人口減少を背景とした住宅需要の長期的な減少に連れて、建材・住宅設備の需要も減少することが見込まれる中で、建材・住宅設備卸売業者が現在取り組んでいるワンストップ化等の施策は、あくまでも現在の市場参加者を前提としたものとなっております。一方で、リーマン・ショック後の小売店、通販事業者の新規参入により、市場環境は卸売業者にとって厳しいものになっていくことが想定されます。

建材・住宅設備卸売業者のみなさまにおかれましては、既存プレーヤー同士での総力を掛けた消耗戦の継続から、物流の共同化等、共生できる分野では業界横断での効率化取組みを始めて頂き、卸売業者としての強みであるワンストップ化による豊富な品揃えを背景とした提案力で競争して頂くことをご提言致します。

NX総合研究所では、共同配送のコーディネート含めたご支援が可能となっております。弊社からの提言を具体的なアクションに繋げる際には、是非一度お気軽にご相談ください。

[お問い合わせ先]

株式会社NX総合研究所

担当：小林

電話：090-1057-8551

e-Mail：kobayashit@nittsu-socket.jp

※受付時間 10:00～19:00（土・日・祝日・年末年始を除く）