

## 中小卸売業の経営革新

松本 懿\*・加藤敏文\*\*

### Business Innovation in Small and Medium Enterprises in Wholesale Industry

Atsushi MATSUMOTO and Toshifumi KATO

(Sep. 1995)

#### 1. はじめに

商業統計速報値(平成6年)によると,わが国卸売業の商店数は約46万2,000店,従業者数は約471万人である。このうち,中小企業規模である従業者100人未満の卸売業は,商店数で約42万6,000店(全体の約92%),従業者数で約382万人(全体の約81%)を占めている。つまり,卸売業の圧倒的多数は中小企業なのである。

これらの中小卸売業は,今日の激変する流通環境の中であって自らの生き残りをかけた極めて厳しい経営を余儀なくされている。そして,厳しい競争に堪え切れない中小卸売業も出始めている。ちなみに,中小卸売業の商店数並びに従業者数は,前回の商業統計(平成3年)と比べて,それぞれマイナス7%,マイナス4%と大幅に減少している。

卸売業を取り巻く経営環境は,大店法の規制緩和や中小小売店の衰退といった外部環境と,人件費や物流費をはじめとする諸経費の増加とそれに伴う利益率の低下,さらには人材の確保難といった内部環境に大別されるが<sup>1)</sup>,中小卸売業においてはこうした内外の環境変化に対する経営革新が総じて迅速・的確に行われているとは言い難い。とくに,生活者ニーズの個性化・多様化に対応して登場してきたコンビニエンス・ストア(以下,CVSという)や低価格販売などの小売業の業態開発は,近年すさまじい勢いがあるが,それに対応する卸売業の経営革

新,とりわけ中小卸売業のそれは,小売業ほどのものではない。

しかしながら,生活者重視を標榜する新しいタイプの小売業は,卸売業に対してこれまでとは異質の物流並びに商流の正確で速効力のある対応を求めてきている。具体的には,商品の一括流通や多頻度配送などの物流機能,自動受発注システム導入などの情報機能,さらには強力な小売店支援機能などに優れた卸売業を厳しく選別しつつある。

そこで本稿では,とくに小売新業態が提起する卸売業に対しての課題を改めて整理するとともに,それに対応する中小卸売業の経営革新の方向,その実現にむけての戦略ポイントなどを検討してみる。

#### 2. 中小卸売業に経営革新を迫る課題

##### (1) 物流機能の強化

中小卸売業が抱える経営上の問題は数多く指摘できるが,何ととっても競争の激化,なかでも価格競争の激化が最大の問題となっている。たとえば,通産省の「中小卸売業経営実態調査」(平成7年2月実施・中小卸売業893社のアンケート調査)によれば,「低価格販売に伴う販売単価の引き下げ要請」(46%),「中小小売店の衰退」(44%),「ディスカウントストアの成長」(43%),「卸段階での価格競争の激変」(40%)などが重要な問題として認識されている。この調査結果からも,低価格販売の業

\* 北海道文理短期大学,経営学研究室  
Department of Management Information (Business Science), Hokkaido College of Arts and Sciences, Ebetsu, Hokkaido 069, Japan

\*\* 中小企業診断士  
Registered Management Consultant by MITI

態開発が進む小売業の成長と在来型中小零細規模の小売店の衰退の中で、極めて厳しい価格対応を迫られている卸売業の姿が浮かび上がってくる。

こうした価格競争の激化が進むのは、基本的には中小小売店の転廃業による減少と新しいタイプの大規模小売店の増加、その大規模小売店の強大化による帳合制度の崩壊や卸売業の選別強化といった小売業の構造変化と、それに伴う卸・小売間の取引形態の変化が背景にあるからである<sup>2)</sup>。

卸・小売間の取引形態の変化をもたらした最大の要因は、何といてもCVSの登場である。このCVSは、POSシステムを最大限活用し、売れ筋・死に筋商品の把握による単品管理システムと補充発注システムに革命的な店舗管理技術を確立させた。すなわち、これまで卸売業者の多くは、メーカーの系列化による特約店や代理店となって帳合制度を維持し、小売店の商品を納入してきた。しかしながら、こうしたメーカー別縦割り流通形態を維持したまま売場面積30坪ほどのCVSの各店舗に、数多くの卸売業者が各々商品の搬入を行うことは

不可能に近かったため、商品の一括配送システムを構築することが絶対条件となった。しかも、CVS店頭では在庫にも限りがあるため、必要な商品を必要な時に必要な量だけ補充する、多頻度小口配送のシステムも必要であった<sup>3)</sup>。つまり、CVSの要請に応え、卸売業者は一括流通・鮮度流通等に取り組みざるを得なかったのである。そして、CVSによって開発・確立されたこの物流システムは、その後のオププライス・ストア、ホームセンター、ハイパー・マーケットといった価値低価格販売の新たな小売業態にも導入されることとなった。

いずれにしても、異なった小売業種・業態店を得意先に持つ卸売業においては、一括流通や多頻度小口配送といった物流の標準化・システム化に取り組むことはかなり難しい課題であり、運送費や流通加工（出荷梱包）費の高騰につながりかねない問題を含んでいる。それだけに、中小卸売業にとって相対的に安上りで効率的な物流システムをいかに整備・構築するかは重要な課題である。

## (2) 情報機能の強化

商流システムの変化が物流への対応をもたらすが、そ

表1 主要業種別のコスト構成一覧表

(単位：%)

業種	比 率 年 度	売上高対			販 売 管 理 費 対 比 率																		
		販売管理費比率			人 件 費			物 流 関 係 費			通 信 費, 旅 費 交 通 費			広 告 ・ 宣 伝 費			減 価 償 却 費			支 払 利 息 ・ 割 引 料			
		元	3	5	元	3	5	元	3	5	元	3	5	元	3	5	元	3	5	元	3	5	
卸売業総平均		12.6	12.7	13.3	53.0	52.5	53.7	8.1	9.0	9.4	4.6	3.9	3.7	1.8	1.6	1.3	2.6	2.7	3.1	6.6	7.8	6.7	
織物卸売業		13.0	14.6	15.2	49.7	48.8	51.7	6.0	5.6	6.8	5.9	5.3	5.7	2.9	2.7	2.3	1.6	2.0	1.8	10.1	10.4	9.6	
食料品卸売業		7.9	9.0	8.5	57.0	58.0	51.4	10.5	8.1	12.7	2.5	1.7	1.7	0.4	0.6	0.3	5.5	2.5	2.7	5.4	4.2	5.1	
日用品雑貨卸売業		10.2	13.3	14.9	55.0	56.2	55.7	17.9	11.2	11.6	2.4	3.5	2.2	1.1	0.8	0.9	2.9	2.7	2.8	2.9	5.5	5.3	
電気器具卸売業		11.9	10.6	11.7	62.2	56.4	60.6	4.6	5.7	5.7	4.6	4.3	3.8	0.8	1.1	0.7	2.3	2.0	2.6	5.8	9.9	8.9	
小売業総平均		26.8	26.4	29.9	52.8	52.0	51.4	2.8	4.1	3.3	2.1	2.1	2.0	5.5	5.5	5.7	4.4	4.1	4.1	2.7	3.7	4.4	
洋品小売業		28.5	30.4	30.5	54.0	51.7	55.5	1.1	2.0	2.7	2.8	3.1	2.0	6.6	6.8	6.9	3.6	3.2	2.6	2.4	0.5	6.9	
酒類小売業		22.6	17.2	19.0	56.4	54.3	55.1	2.2	3.3	3.0	1.5	1.4	1.1	1.9	3.5	2.4	5.7	6.2	6.0	2.0	3.7	2.3	
食肉小売業		26.6	27.9	29.7	54.3	57.9	53.9	6.7	3.5	7.5	0.9	1.0	1.1	2.8	3.2	2.8	5.6	3.8	3.3	1.7	0.9	4.4	
青果物小売業		19.7	21.3	26.9	52.7	56.7	48.9	6.4	3.4	2.6	1.3	0.6	1.0	2.0	3.9	1.5	3.6	3.9	6.7	3.9	3.6	6.6	
鮮魚小売業		23.1	23.6	26.1	57.0	55.8	56.2	3.0	6.3	2.7	0.8	1.4	1.1	2.2	1.7	1.2	4.9	5.2	4.2	1.9	1.1	3.0	
化粧品小売業		31.6	32.7	29.1	51.7	50.6	54.4	1.6	1.6	3.5	2.7	2.6	3.1	8.8	9.7	7.7	3.9	3.5	3.8	3.3	1.6	5.4	
電気器具小売業		23.5	23.7	29.5	55.3	58.9	65.8	2.8	2.7	2.2	2.2	2.2	2.3	5.5	3.9	2.2	3.3	4.1	3.4	2.8	4.4	3.3	
文房具小売業		20.4	23.0	23.1	64.4	59.1	65.2	2.4	2.3	2.6	2.3	2.4	2.3	1.7	2.5	1.7	4.0	3.7	3.8	2.4	2.0	3.3	
時計・メガネ小売業		39.9	38.7	40.5	48.8	48.0	44.8	1.4	1.0	1.3	2.1	2.7	2.3	9.6	11.4	11.4	3.7	4.4	3.7	4.5	4.7	6.1	
C	V	S	21.4	21.5	22.7	50.2	39.9	39.0	1.1	3.4	1.5	0.6	1.5	0.9	6.5	1.6	1.2	4.0	5.8	5.2	2.6	1.6	5.2

(注) 1. 人件費は販売員給与手当、役員給与手当、事務員給与手当、福利厚生費の合計で掲出。

2. 物流関係費は支払運賃、支払荷造費・荷造材料費、支払保管料、車両燃料・修理費で算出。

3. 通信費、旅費交通費は取引関係情報費の一環として掲出。

4. 広告・宣伝費は対消費者情報費として掲出。

5. 減価償却費は店舗施設等のリニューアル投資の一環として掲出。

資料：小濱岱治「損益構造からみた流通業」、『企業診断ニュース』(財)中小企業診断協会、1994年2月号)

これは情報への取り組みの変化が発生したことに起因する。

前述のように、成長志向の有力小売店はチェーン・オペレーション全体から集約された商品情報や顧客情報などから売れ筋情報を把握し、その売れ筋情報にもとづいて継続的に売り方の提案を新しく開発し、新しい売り方に則した商品編集を行い、新しい商品編集が新しい商品配送を要求することとなる。

正確かつ速効性のある情報を持つ有力小売業は、情報力によって流通主導権を手中にしつつあり、このことが場合によっては中小卸売業の中抜き（メーカーとの直接取引引き）を発生させたりするので、要請されれば中小卸売業者は情報システム化に対応せざるを得ない立場にある。

また、中小卸売業にとっては、主たる取引相手は成長志向の有力小売業のみならず、その多くは中小チェーン店や衰退が目立つ独立小売店である。こうした小売業者も生き残りをかけて競争に対応するため、絶え間ない売れ筋情報の把握が必要となる。しかし、こうした小売業者が集約する情報は、データ不足による精度上の制約が大きいため、膨大で精度の高い情報量を持つ中小卸売業に頼らざるを得ない状態にある。

したがって、中小卸売業はこれらの小売業者との取引強化を図りながら、自らの競争条件を強めるため、情報のシステム化に取り組まざるを得ないのである。

(3) 機能強化とコストの問題

小売業の構造変化に伴って卸売業が物流や情報のシステム化を押し進めようとするならば、それなりのコストがかかることとなる。そこで、中小流通業においてどのような費用支出が多いのかを判定して業種別活動の性格を分析してみると、卸売業では情報費と物流費の支出割合が総じて多いという特徴を示している（表1、2）。

情報費の支出割合が多いのは、小売店との受発注システムの導入、顧客管理などの情報処理費用が多いことを示すものであり、物流費の支出割合が多いのは、多頻度小口配送、一括配送、リードタイムの短縮、指定時間帯納品に関わる支払運賃、荷造費、保管料等への支出が多いことを示すものとみられる。

いずれにしても、中小卸売業において物流・情報費の支出割合が多いのは、こうした分野への取り組みが待たなしの課題となっていることの表われである。それと同時に、物流及び情報システムへの投資がなされても、導入段階では未熟成のため十分な効果を発揮できず、経

表2 コスト構成からみた業種別活動性格

	営業高 上費の 割合が 高い業 種	営業費の中で…					金高 利業 種の 運用 の	タ イ プ
		人件 費の 高 い業 種	物 流の 高 い業 種 関係 費	取 引の 高 い業 種 関係 費	報 告の 高 い業 種 関係 費	施 設の 高 い業 種 管理 費		
織物卸売業	○			○	○		○	⇨情報関連費高率型
食料品卸売業		○	○					⇨物流費高率型
日用品雑貨卸売業	○	○	○					⇨ //
電気器具卸売業		○		○			○	⇨取引関係情報費高率型
洋品小売業	○	○			○			⇨対消費者情報費高率型
酒類小売業		○					○	⇨施設管理費高率型
食肉小売業		○	○					⇨物流関係費高率型
青果物小売業			○				○	⇨施設管理費高率型
鮮魚小売業		○	○				○	⇨ //
化粧品小売業	○			○	○		○	⇨情報関連費高率型
電気器具小売業		○		○			○	⇨取引関係情報費高率型
文房具小売業		○		○				⇨ //
時計・メガネ小売業	○			○	○		○	⇨情報関連費高率型
C V S							○	⇨施設管理費高率型

(注) 前掲表のコスト構成一覧表を基礎にして営業費を費用分解し活動の性格づけを判定する。

資料：表1と同じ。

営体質を強める費用低減の状態にまで至っていないとみることができる

### 3. 経営革新の方向性

#### (1) 物流・情報のシステム化

日経流通新聞の「第23回卸売業調査」(平成6年7月実施)によれば、物流・情報システムへの取り組みが生き残り戦略上、必要不可欠との認識をもっている卸売業が多いことを示している。すなわち、物流・情報システムへの投資を「増やす」「やや増やす」とする企業は合わせて38.9%に上り、「前年と同様」とする企業も49.5%を占めている。

具体的なシステムの導入状況では、「受発注オンラインシステム」(69.5%)、「バーコード対応」(62.6%)、「EOS(補充発注システム)」(54.1%)といった項目への回答が多く、受発注業務の省力化投資がかなり進んでいることがわかる。これらのシステム化投資は、今後も取り組む卸売業が増えるものと見込まれるが、とくにEOSは商品がリアルタイムかつ適量に受発注されるので、在庫の持ち分が少なく商品回転率も高くなるメリットがある。小売業にとっても正確なデータの交換、発注から納品までの時間短縮等のメリットが大きい。いずれにしても、ここに示されたような情報・物流システムへの取り組みは、CVSが登場し、卸売業に多頻度・小口配送を要請した時点から、その重要性が意識されていたものである。

なお、一括流通の普及が今のところそれほど進んでいないため、複数の問屋の商品群を1つの問屋が集荷・配送する「共同配送」の普及率(22.1%)は必ずしも高くない(表3)。しかし、イトーヨーカ堂の窓口問屋制導入にみられるように、大手量販店から共同配送への要請は徐々に強まっていくものとみられる。したがって、この共同配送や一括配送は、卸売業が今後本格的に対応せざるを得ない大きな課題となろう。

さらに、CVSの場合と同様、大手量販店やディスカウントストア等も消費者ニーズに対応した売場づくり・商品構成が消費者の支持を集めていることをバーゲニング・パワーとしながら、商品群別の一括配送の要求を強めつつある。卸売業にとって一括配送の要請は、これまでの製造業種縦割り流通から製造業種横断型流通へのドラッグな転換を迫ることとなる<sup>4)</sup>。つまり、加工食品・生活雑貨・日用品といった商品群を一通り取り揃えるフルライン流通の実現も、これからの卸売業の経営革新の大きなテーマである。

以上のような物流・情報システム化への投資が、資金

表3 卸売業の共同配送の導入状況 (%)

	導入している	導入していない	「導入していない」と答えた企業のうち		
			一年後に導入予定	二～五年後に導入予定	導入する予定はない
全業種	22.1	77.9	1.6	15.0	83.3
地方卸	19.8	80.2	1.1	20.2	78.7
広域卸	32.7	87.3	2.9	25.4	71.7
全国卸	17.3	82.7	1.3	9.1	89.7
繊維	16.0	84.0	1.3	6.5	92.2
食品	26.1	73.9	2.1	21.3	76.6
服飾品	21.2	78.8	0.0	4.0	96.0
寝装品・インテリア	15.4	84.6	0.0	35.3	64.7
洗剤・化粧品	50.0	50.0	8.7	43.5	47.8
雑貨	21.6	78.4	0.0	7.1	92.9
スポーツ用品	7.4	92.6	0.0	5.0	95.0
写真用品	28.6	71.4	0.0	0.0	100.0
文具・事務機	44.1	55.9	0.0	22.2	77.8
家具	14.3	85.7	0.0	8.3	91.7
医薬品	18.0	82.0	0.0	27.5	72.5
時計・貴金属	0.0	100.0	3.8	0.0	90.2
玩具・ホビー・レジャー用品	3.7	96.3	0.0	21.7	78.3
書籍・CD・ビデオ・楽器	33.3	66.7	10.0	0.0	90.0
その他	28.6	71.4	0.0	15.4	84.6

資料：日経流通新聞「第23回卸売業調査」(94年8月)

面等で一企業では無理があるならば、共同化・協業化の方策を考えることも必要である。とくに、中小卸売業にとって共同化・協業化による取り組みは有効であろう。

#### (2) 小売店支援(リテール・サポート)機能の強化

フルライン流通に密接不可分なものとして、これからの卸売業にはリテール・サポート機能の中核をなす「情報提供機能」と「アソートメント機能」の強化を図って行くことも重要である。

フルライン流通化が進めば、卸売業にとって小売業からの売れ筋情報の集中度は極めて高くなる。卸売業が小売店頭から集めた総合的な売れ筋情報等のデータ・ベースは、メーカーに対しては製品計画、小売業に対しては商品計画の策定に役立つ情報ソースとして活用できるはずである。また、メーカーが小売店に対し売場構成・棚割り提案を展開するにしても、自社ブランドの店頭シェア維持・拡大が最大の戦略目標となるので、自ずとその提案には限界がある。むしろ、メーカー・ブランドのトータル提案が可能な卸売業がその使命を担うのが最も適していることとなる。小売店のもつ市場内の強みを客観的データ(メーカー別商品回転率と粗利益率を評価し、商品群全体の商品回転率と粗利益率を高めるためのデータ)に基づいて分析し、その店舗特性に合致した商品構

表4 卸売業の主な小売店支援策

(複数回答, %)

	新製品・売れ筋情報の提供	店舗の内・外装や売場作りの企画・提案	販売や広告・宣伝の企画・提案	情報システムの導入の斡旋・提供	小売店と企画間オンラインを結ぶ	経営のアドバイスやコンサルティング	小売店の従業員教育	顧客管理の推進
全業種	93.7	62.2	50.1	31.8	28.7	21.5	21.4	19.6
地方卸	90.4	58.3	43.5	48.7	25.2	21.7	13.9	19.1
広域卸	97.4	63.7	50.0	45.8	44.7	31.6	16.8	16.8
全国卸	92.8	62.6	52.1	19.5	21.7	16.3	25.9	21.1
繊維	91.3	57.8	46.6	12.4	16.8	15.5	24.8	21.7
食品	94.3	61.7	52.0	47.4	34.3	33.7	13.7	21.7
服飾	93.8	65.6	40.6	15.6	25.0	6.3	18.8	9.4
寝装品・インテリア	88.5	69.2	65.4	19.2	15.4	26.9	34.6	23.1
洗剤・化粧品	100.0	77.3	45.5	56.8	47.7	11.4	9.1	2.3
雑貨	94.1	82.4	55.9	26.5	29.4	11.8	5.9	17.6
スポーツ用品	88.9	59.3	44.4	25.9	44.4	29.6	18.5	18.5
写真用品	100.0	75.0	62.5	37.5	12.5	25.0	62.5	50.0
文具・事務機	96.7	76.7	43.3	36.7	20.0	16.7	36.7	16.7
家具	100.0	33.3	75.0	0.0	0.0	8.3	8.3	0.0
医薬品	90.0	40.0	37.5	67.5	50.0	40.0	30.0	22.5
時計・貴金属	100.0	56.0	64.0	12.0	24.0	12.0	44.0	32.0
玩具・ホビー・レジャー用品	93.1	69.0	62.1	20.7	20.7	13.8	10.3	13.8
書籍・CD・ビデオ・楽器	94.4	55.6	61.1	50.0	33.3	22.2	50.0	27.8

資料：表3に同じ。

成の提案をするといったアソートメント機能をいかに強めるかが経営革新の一大テーマとなる<sup>5)</sup>。

卸売業が情報提供機能とアソートメント機能の強化を図ることこそ、小売業に対する経営支援、いわゆるリテール・サポート機能を強化することに直結する。先の「第23回卸売業調査」によれば、リテール・サポートの取り組み内容として、「新製品・売れ筋情報の提供」(93.7%)、「店舗の内・外装や売場作りの企画・提案」(62.2%)、「販売や広告・宣伝の企画・提案」(50.1%)がベスト3であり、これらを通して小売業にとって大切なパートナーとして位置づけられる卸売業を目指していることが窺われる。

なお、情報の提供にはコンピュータを活用してオンラインで行う場合があったり、販売方法(対面・セルフ等)に応じた売場作りを提案したり、販売促進方を提案したりといったように、販売・仕入面から経営全般に至るまで多様なテーマ・方法で支援する方策の拡がりが見られる。なかでも、「棚割りを作成している」と回答した企業がかなりの数に上り(44.1%)、棚割り全体の商品回転率・粗利益率を高めるための取り組みが活発化していることが注目される(表4)。

#### 4. 経営革新の先進事例

前項でみたように、卸売業に求められる経営革新のテーマ・方向性は、物流・情報機能及びリテール・サポート機能の強化である。そこで本項では、これらに果敢に取り組む中小卸売業の3つの代表的な事例を取り上げ、その具体的内容・特徴などを要約することとする。ただし、ここで取り上げる3つの先進事例は、中小規模の卸売業が単独で取り組むには投資負担が過大となるため、数社が何らかの形で参画・協力し、共同化や協業化によって取り組んでいるものが中心である<sup>6)</sup>。

なお、ここで取り上げる3つのケース、すなわち、(株)リテールサポート大阪、(株)東京ベ・マルシェ、シートゥーネットワーク(株)の経営・事業概要は、表5に示すとおりである。

##### (1) (株)リテールサポート大阪(RSO)

この会社は、全国卸の菱食(加工食品卸)がリーダーシップをとり、問屋間取引の主力メンバーであった誠商会(菓子卸)と西川商事(雑貨卸)に事業参画を求めて、昭和62年に設立したものである。その目指すところは、本格的には異業種協業によるフルライン流通の促進である。

表5 経営・事業概要

	㈱リテール サポート大阪	㈱東京ベ・ マルシェ	シートゥー ネットワーク㈱
会社所在地	大阪府八尾市 老原9-90-1	東京都江戸川 区臨海町3-6-4	東京都練馬区 高野台2-9-9
資本金	1千万円	15億円(出資金)	9千5百万円
従業員数	19名(従業員4 名パート15名)	11名(物流セン ターのみ)	51名(従業員6 名パート45名)
設立・事業開始	昭和62年3月	平成2年1月	昭和22年6月
物流センター開始	平成3年5月	平成4年2月	昭和62年3月
主要取扱商品	食品(ドライ)、 菓子、日用雑貨	繊維製品	家庭用加工食 品、雑貨、コン パクトディスク (CD)
商圏範囲	大阪府全域	全国	1都4県
年間取扱金額	33億2千万円	4億6千2百 万円	32億円
利用企業の業種	総合食料品店 (ミニスーパー、 CVS)73社	繊維卸37社	CVS327社

資料：㈱中小企業診断協会「中小卸売業の物流効率化システム」(平成6年)から作成。

事業組織もこれまでの問屋イメージを打ち破り、たとえばRS(リテールサポート)推進部、MD統括部といった部門名称を採用するなど、斬新な組織・体制づくりを心掛けている。

同社の物流対応は、毎日の多頻度配送、バラまたはボール単位の小口配送、食品・菓子・日用雑貨の同一便による一括配送、決められた納品時間プラスマイナス20分以内の定時配送、そしてノー検品配送への取り組みなどを積極的に行っている。これらの取り組みにより、RSO自体は作業量が増えた分、1.45%のコストアップとなったが、利用企業が4.25%のコストダウンとなり、トータルの物流コストは3.25%の低減となっている(93年実績)。

情報システム面では、受発注業務はオンラインシステムを採用し、発注点・発注量方式である。この発注方式では、定番商品と特売商品とを分離して対応しており、定番は100%時間内に受注し、特売は4営業日以前に受注して出荷前日に入庫することで、スムーズな処理を可能にしている。

リテール・サポート機能に関しては、同社の場合、地域密着型でやる気のある消費者志向の小売店、具体的には7店舗程度以下の独立系チェーン店と単独店で売場面積30~150坪とするものであるが、これらを全面的に支援していく方針を明確にしている。その主たる支援内容は、独自の情報提供システム「もうかりースト」による売れ筋・死に筋情報の提供、陳列フェースの粗利益率向

上につなげる棚割リシミュレーションの提供などである。

また、取引先小売店の中から、①経営者の意欲、②売場面積30~150坪、③生き残り得る経営資源(人・金)を有するといった資格条件を備えた経営者を、同社の有力ユーザー会である「アスナロ会」のメンバーとして参加させ、さらなる取引強化を図る戦略的同盟関係を形成している点も注目に値する。

## (2) ㈱東京ベ・マルシェ

東京日本橋の中小繊維卸売業37社(うち大手企業8社)が中心となり、物流効率の向上・運賃コストの低減を求めて、協業化によって平成4年に物流センターを構築した。

物流センターで行う業務は、商品の入出荷業務、館内移動業務、配送業務のみであり、出荷梱包などの流通加工業務は各社独自で行うゆるやかな関係にある。なお、配送業務に関しては、参加卸37社で取引していた運送会社は、実に86社に上っていた。それを4社に絞り込み(全配送費の85%を占める。残りの15%はデパート、スーパー等の指定運送業者で対応)、参加各社はこれまでの物流コストの15%減を目指している。

情報面では、組合のホスト・コンピュータでは参加卸の入出荷情報は全て管理されているものの、受発注の情報システムは参加卸各自が対応するという形態をとっている。つまり、物流は共同、商流は独自という体制になっている。

この共同物流の効率化を一層促進するため、組合委員会において物流コスト算定方法の研修会を開催し、費用分析を徹底的に学習して将来の物流・情報システムの統合化に向けた努力を積み重ねている。

なお、物流は共同、商流は独自というこの協同組合の性格から、リテール・サポート機能に関しては、小売店支援のためのファッション商品の合同展示会の開催、新製品・新技術・消費動向の情報提供といった取り組みが中心となっている。

## (3) シートゥーネットワーク㈱

この企業は前述の2つのケースと異なり、昭和22年に設立された全従業員50名ほどの単独企業である。同社では、取引先の特性に応じた物流体制をとっており、中小小売店へのキャッシュ&キャリアが主体であるものの、成長業種のCVSやスーパー・マーケットへの一括配送を積極的に行い、拡大していこうとする経営方針を明確にしている。また、物流効率化の観点から、商圏を関東の1都4県に限定し、その商圏内で取引先を獲得していく戦略を打ち出している点が特徴的である。

同社は、受注日翌日の午前配送を原則とした物流体制

であるが、その流通加工、とりわけピッキングに大きな特徴がある。つまり、商品の性格によりピッキング・エリアを3つに分け、①ケース単位で商品を出荷するエリア、②ピース単位で出荷するエリア、③組み合わせ出荷が必要で経験とカンが要求されるエリア（ベテランのパートが対応）としている。とくに、ピース単位で出荷するエリアでは、デジタル・ピッキング・システム（DPS）が導入され、探す手間が従来の5分の1に減少し効果を上げている。なお、同社では現在、取扱商品のうちコンパクトディスク（CD）については、通常の取引小売店以外の店からスポット買いの要請があった場合、その商品を混載・納入し、販売金額の4%を配送手数料として徴収する形で対応している。

受発注業務は、取引先としてCVSが中心のためEOSによるオン・ラインシステムが90%を占め、残り10%を電話やFAXで対応している。また、CVS向けに商品情報の小冊子を毎週発行し、カット商品、それに代わる代替商品、新製品などを案内し、常に売れる商品の情報提供に心掛けている。

リテール・サポート機能に関しては、菓子及び雑貨問屋と連携し、品揃えの強化を図りながら、活字情報によって売れ筋商品の情報提供を行っている程度であるが、今後、新店のセットアップやリニューアルのフォロー等に対する支援機能を充実していくことを目指している。

## 5. ま と め

成熟化社会を迎えて既存零細小売店が衰退する一方、CVSや低価格販売小売業態店が登場・急成長するなど、小売構造の変化が著しい。小売構造の変化は、卸売業の経営に対しても厳しく変革を迫っている。

すなわち、今日、卸売業は独自の物流・情報機能やリテール・サポート機能をいかに有効・適切に構築・運用するかが問われている。しかしながら、その実現はいわばこれまでの製造業種別縦割り流通、すなわち業種卸から、製造業種横断的流通、すなわち業態卸への転換を行おうというものであり、多くの卸売業、とりわけ中小卸売業にとって容易なテーマではない。

そこで最後に、前項でみた3つの先進事例も参考にしながら、中小卸売業の経営革新にむけた戦略的課題を整理しておこう。

まず第1は、明確な市場戦略の設定である。この点は、改めていうまでもなく、業種や規模の大小を問わず経営戦略の基本である。確かに、零細規模の小売店の衰退、CVS・低価格販売小売業態店の成長といった小売構造の変化が進行している。しかしながら、中小規模の小売

店はまだ圧倒的に多い。そこで、積極的な経営意欲をもつ中小小売店との取引を新たに開拓する、あるいは既存取引先のインスタ・シェアを高める、さらにはCVSやスーパーなど成長志向の有力チェーン店との取引を拡大するなど、中小卸売業にとっても選択肢はいくつか考えられる。いずれにしろ、市場開発あるいは市場深耕の戦略を明確に位置づけることが重要である<sup>7)</sup>。前項でみた、(株)リテールサポート大阪やシーツーネットワーク(株)の取り組みは、その好例である。

第2は、今日的な卸売機能の強化である。多頻度小口配送や一括配送等の物流機能、EOS導入による情報機能、品揃え・棚割り提案や展示会開催等のリテール・サポート機能などの積極的強化を通じて、卸売業としての存在価値を高め、小売業にとってかけがえのないパートナーとなるべきである。この点についても、その取り組みの形態・進め方など、前項でみた3つの先進事例は大いに参考になる。

第3は、コストに対する意識と管理の徹底である。これまで卸売業は、いわば自動的に販売価格が決まる建値制のもと、ややもすれば安易な経営を行ってきた。しかしながら、今や自らのコスト管理に基づく、独自の販売価格を設定しなければならない状態に立ち至っている。支払運賃・保管料・荷造費などについて正確に費用分解でき、物流システムの組み替えと適切なコスト削減を図ることのできる経営能力が問われているのである。先の東京ベ・マルシェは、とくにこの点に果敢に切り込んでいる。

第4は、企業連携による経営革新の取り組みである<sup>8)</sup>。具体的な方策の一つは、異業種卸売業との連携である。小売業の一括配送の要請に応え、取引先の売上シェアを高めて安定的・継続的な関係を維持していくため、業種別縦割り流通の枠を越えて可能な限りフルライン流通の体制を整備すべきである。そのためには、大手との連携も視野に入れた異業種卸売業間の共同化や協業化への積極的取り組みが求められる。ここでみた、(株)リテールサポート大阪のケースはその典型である。

また、取引先小売業や製造業との連携も重要である。EOSはもとよりEDI（企業で商取引のデータを通信回線を介してコンピュータ間で交換すること）の導入で、取引先小売業及び製造業との情報の共有化を図り、棚割り作成を一層強化したカテゴリー・マネジメントの確立によって、取引先小売業との関係を戦略的同盟の位置づけまで高めることが求められよう。(株)リテールサポート大阪の場合は、この点をも明確に意識している。

さらに、企業単独での物流・情報システム化投資が資

金的に難しければ、同業種・異業種間を問わず、先の3事例でみたような共同化・協業化による取り組みが有効である。その場合、たとえば共同の配送センターや事務計算センターなどの整備促進を目的とする「中小企業流通業務効率化促進法」(1992年施行)の適用が受けられるならば、優遇融資や税の減免といった支援措置を活用できることとなる。

#### 注および引用文献・参考文献

- 1) 流通政策研究所『中小卸売業における目的別協業化モデル策定に関する研究調査報告書』(平成3年3月)。
- 2) 鈴木豊『流通が変わった』日本経済新聞社, 1994年, 112頁。
- 3) 同上書, 100~111頁。
- 4) 片山又一郎『平成流通革命』評言社, 1994年, 165~181頁。
- 5) 同上書, 181~193頁。
- 6) (株)中小企業診断協会『中小卸売業の物流効率化システム』(平成6年)第3章のケース・スタディ9事例の中から物流機能, 情報機能, リテールサポート機能に革新的な試みで取り組んでいる3事例を抽出し, 分析した。
- 7) 卸売業の市場戦略の詳細については, 宮原義友『卸売業の地域戦略』流通政策No47, 1992年, 54~61頁を参照せよ。
- 8) 企業連携については, 産業構造審議会流通部会『我が国流通の現状と課題』(平成7年5月)のなかで, 異業種卸売業同士の連携として水平的連携を強め, 取引先製造業及び小売業との垂直的連携を強めるべきとの方向づけを示している。