

中小企業動向 トピックス

中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」

— 繊維・衣服等卸売業と機械器具卸売業の事例研究 —

流通経路における川上部門と川下部門との間に位置する卸売業について、1960年代初頭に「問屋無用論」が提起されてから既に半世紀が経過しています。この間、卸売業を取り巻く事業環境は大きく変貌し、IT化の進展やメーカーの海外展開に伴う国内空洞化等は、卸売業の経営状況に重大な影響をもたらしています。

本号では、中小卸売業10社に対して行ったヒアリング結果を基に、厳しい環境において成功している中小卸売業はどのような事業戦略を採用しているのかについてご紹介します。

卸売業の存在価値とは何か

卸売業は実質国内総生産額で見ると、製造業、サービス業、不動産業に次ぐ4番目の産業であり、無視できない相応の存在感を維持しています。それは卸売業が果たす役割が顧客に必要とされているからに他なりません。

製造業であればコア・コンピタンスは「売れる製品の開発」や「効率的な生産体制の構築」にあり、開発や生産に経営資源を投下し、優良な販売チャネルを有する卸売業や小売業と取引することが基本戦略となります。また、小売業のコア・コンピタンスは「消費者に対し如何に多くの商品を販売するか」となり、「最適な店舗立地」や「魅力的な売り場づくり」に経営資源を集中し、売れ筋商品の調達、主に卸売業が担うこととなります。

このように、製造業であれば「モノづくり」に、小売業であれば「店舗開発」に力を入れることが一般的です。自社に関わるビジネスに必要なものを自社生産、自社調達、自社販売することは困難であり、それぞれの企業は自社の強みを活かす分野への集中的な物的投資や人材投入を行うために、パートナーとして外部企業との関係を深めることとなります。

こういった外部企業との関係を、「顧客が求める機能」という形で提供するものが卸売業のひとつの役割であり、さまざまな顧客に対応して提供する機能そのものが卸売業の存在価値を示すと考えられます。具体的には、製造業であればサプライチェーンが止まること無く動くこと、小売業であれば売り場での欠品が無いことは、企業経営上当然に対応すべき点ですが、これらを安定的に維持・継続していくための基盤形成に貢献することこそが卸売業のビジネスそのものといえます。

長期的な取引関係を維持していくために備えるべき機能として、今回ヒアリング調査した企業は、それぞれの事業展開の中で得た強みを活かして成果をあげていました。要約すれば、継続して成果をあげている企業は、顧客が自社業務の中で「やらなければならない」ものの、自社内でやるには「面倒だ（コスト高だ、人員を割きたくない）」と感じている業務を代行・代替しうる卸売業であり、さらには「顧客の付加価値を向上させる提案」に成功している卸売業ということが出来ます。

取引先から選ばれるために必要な「3S+P」

卸売業は、他の事業者が生産した素材や製品を他の事業者へ販売する仲介ビジネスです。成果をあげている企業は、自社の取引基盤を拡大するために、卸売業に求められる機能のなかで、自社の強みが活かされる機能に重点を置きながら成長を目指しています。ヒアリング結果を踏まえ、取引先から選ばれるために必要な卸売機能を絞り込み、その機能について整理すると、次のとおりです。

中小卸売業の存在価値・機能は、

- ①適正な売れ筋在庫を保有しつつ、 (Stock control)
- ②スピード感をもって供給し、 (Speedy supply)
- ③同時に、面倒事に対する解決策を提案し、 (Solution suggestion)
- ④商品を企画（提案）していくこと (Product planning)

の4つの機能に集約できると考えられ、これらを総称して「3S+P」と呼ぶことが可能です(図表-1)。

図表-1 中小卸売業の存在価値を発揮する機能(3S+P)

Stock control (在庫管理)	売れ筋商品の在庫を適切に保有
Speedy supply (即納体制)	顧客の求めるタイミングで迅速に納品
Solution suggestion (問題解決)	顧客の抱える面倒事を解決する
Product planning (商品企画)	卸売業の視点を活かした商品開発

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」～繊維・衣服等卸売業と機械器具卸売業の事例研究～」以下同じ。

これを見て、「低価格で提供」が抜けているとの印象を抱かれるかも知れませんが、低価格を訴求ポイントにしてしまうと、結局は不毛な価格競争の泥沼に陥り、収益を圧迫してしまうことから、価格面以外で強みを磨くことが望ましいと考えられます。これらの機能は、卸売業の顧客である製造業や小売業にとって「必要ではあるが、自社のリソースを集中する業務ではない」とする可能性が高い分野であり、中小卸売業へ期待される機能となります。以下に、それぞれの機能について詳しく見てみましょう(図表-2)。

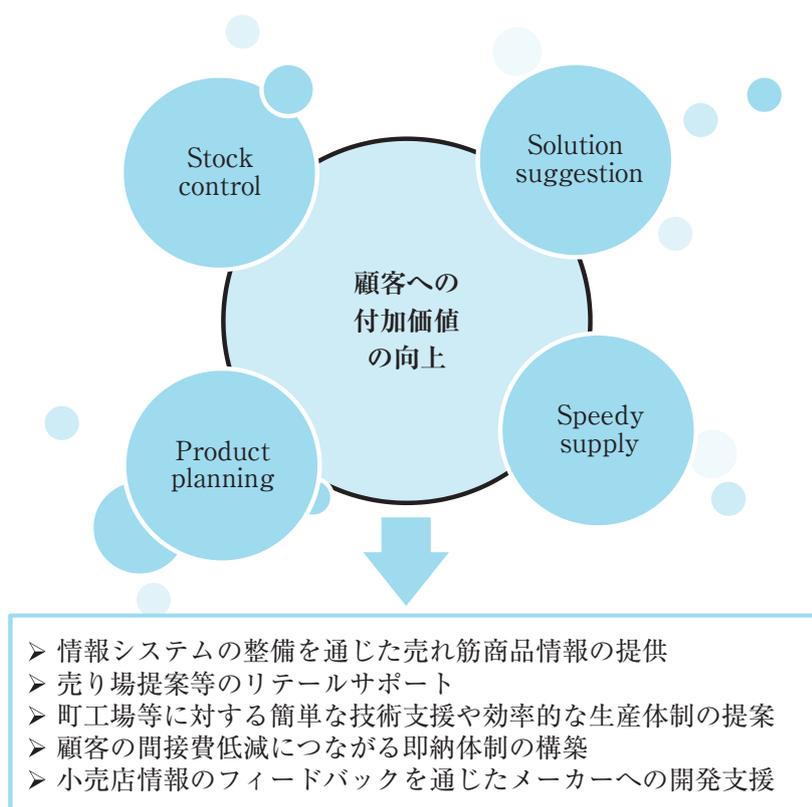
Stock control (在庫管理)

「卸は、在庫を持っていることが存在理由である」との発言が今回のヒアリングでありました。在庫を持つという機能は、在庫が素材で顧客がメーカーでも、在庫が商品で顧客が小売業でもその果たしている機能は、商品流通を「代替して、一定期間、商品の流れを保留している」状態を作り出すものです。

別の言い方をすると、卸側は、「顧客の商品を預かっている」という意識で在庫を持っており、「売れ筋を欠品させない」ように経営努力を行います。そして、その努力の一環として情報システム等を整備して、顧客に売れ筋商品・情報等を提供することで、強い関係を構築しています。顧客からすると、卸が持つ在庫はまるで自社の在庫のように見えますが、在庫リスクはあくまで卸側が負担しています。

一方で、在庫リスクを卸売業が負担する以上、過剰在庫は卸売業にとって致命的です。売れ筋商品について如何に欠品を出さずに必要最小限の在庫を維持するかが、腕の見せ所となります。

図表-2 3S+P 卸売機能の組み合わせで強みを発揮



Speedy supply (即納体制)

在庫管理によって売れ筋商品の在庫を適正に保有していたとしても、それが迅速に顧客に提供されなければ意味がありません。商機を逃せば、売れるものも売れなくなり、正に「時は金なり」です。納品までのリードタイムが短ければ短いほど、顧客にとっては「まるで自社の倉庫から出すかのよう」に必要な素材や部品、商品を取り出すことができます。しかも、仕入から自社での販売までの時間が短ければ、その分キャッシュフローへの高い貢献ができます。

Solution suggestion (問題解決)

顧客はより高い付加価値を生み出す業務に集中してビジネスを行いたいと考えています。小売業は消費者への販売に注力するために、仕入先を可能な限り効率的に絞り込みたいと考えており、このため安定的な少数の供給先を求める傾向があります。製造業は、多数の素材や部材の組み合わせにより製品を生み出すプロセスを短縮するために、付加価値の出る部分を自社で内製し、付加価値の出にくい部分を外注化します。すべての業務プロセスを自社内で完結することは、むしろ非効率な場合もあります。

顧客にとって付加価値の出にくい部分を大量に請け負う代替ビジネスの商機があり、顧客が「代わりにやってほしいこと」を解決するソリューション・ビジネスが顧客に対して付加価値を生み出します。売れ筋商品を迅速に納品することに加えて、顧客の抱える面倒事も解決することで+αの付加価値を付けることは、同業他社との差別化を図り厳しい競争を生き残っていくうえでも強力な武器となります。

ソリューションの内容は卸売業が所属する業界によって大きく異なり、極めて多岐にわたります。具体的には、小売店舗に対する売場・棚割提案（リテール・サポート）、町工場等に対する簡単な技術支援や効率的な生産体制の提案、海外工場等への複雑な組合せ納品、川上の仕入先メーカーに対する川下ユーザーニーズ情報の提供など、実に多様なソリューションが卸売業によって提案されています。

Product planning (商品企画)

卸売業は、単に商品を右から左に流すだけではなく、自ら売れ筋を作るべく商品を企画することもできます。例えば、アパレル商品の場合は、まだ日本に紹介されていない商材を海外で発掘し、独占ブランドとして展開することで市場を創ります。自社でデザインができる卸売業は、海外委託生産なども活用して、独自商品を自らの販路に流通させます。特に、繊維・服飾などの、消費者へ販売する商品においては、自社でのブランドづくりは、商品企画の生命線であり、付加価値を生み出す方法です。

ソリューションは顧客の抱える問題解決支援ですが、商品企画は更に踏み込んで自前で商品を創るということで、リスクは大きくなるものの、成功した場合のリターンも大きくなります。川上と川下の中間に位置する卸売業だからこそ、様々な情報が集まり、商品企画に役立てることができるのです。

長期的な基盤づくりのための「3S+P」

卸ビジネスは企業間の取引を取り持つビジネスであり、顧客にとってのメリットをどのように実現していくかが卸ビジネスを長期的な成功に導くポイントであり、利益を上げ続けている卸売業が有する特徴でもあります。競争に勝ち残った卸業者は、「長期的な取引関係」を顧客と結ぶことにより、強固なビジネスモデルを構築しています。

3S+Pの組み合わせは、ある意味で「顧客が面倒だと思っている業務」そのものであり、面倒事を引き受けつつ、付加価値を提供していく工夫が、卸売業が生き残っていくために必要です。同じ商品を供給することは、他の卸売業者にも可能でしょうが、「顧客が面倒だと思っている業務」に対して最適解を提案することができるか否かは中抜きを回避しうる重要ポイントで、卸売業の存在価値を決するともいえます。また、顧客に何かを売るというよりも、「顧客への貢献、顧客にとっての『付加価値』とは何か」を考えて事業を行うことも重要な視点です。個々の卸売業が、生き残りを模索する中で磨き上げた3S+Pが、それぞれ独自の発展を遂げ、付加価値となって差別化要因を生み、これが長期的な取引関係の維持に貢献します。

卸売業の企業数は長期的な下降トレンドにあり、構造的な不況産業業種への転落、不可避の景気変動、強力なライバルの出現や、顧客市場の変化など、長年事業を続けていくためには、いくつもの障害に対処しなければなりません。荒波を乗り越えて生き残るためには、奇策ではなく「当たり前前のことをいかに徹底してやるか」が問われてきます。デザインを徹底的に考え抜く、海外の仕入先との関係を徹底的に強固にする、納期を守り抜く、品揃えを徹底する等々、ヒアリング先の企業は自社の保有する限られたリソースを最大限に有効活用して、顧客にとっての「付加価値」に対して徹底的に応えようと努力していました。

その徹底する方法の整理として、3S+Pという機能を抽出しました。

それぞれの機能は、卸売業であれば当然に持ち得ているものですが、意識的にこれらの機能を組み合わせることで相乗効果を発揮し、顧客に対する付加価値を提供することが可能となるのです。

(森岡 功)

<注>本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が株式会社データバンクに委託して行った共同研究の結果を再構成したものです。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2014-5「中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」～繊維・衣服等卸売業と機械器具卸売業の事例研究～」(2014年10月)をご参照ください。
ホームページ http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_14_10_31.pdf

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～