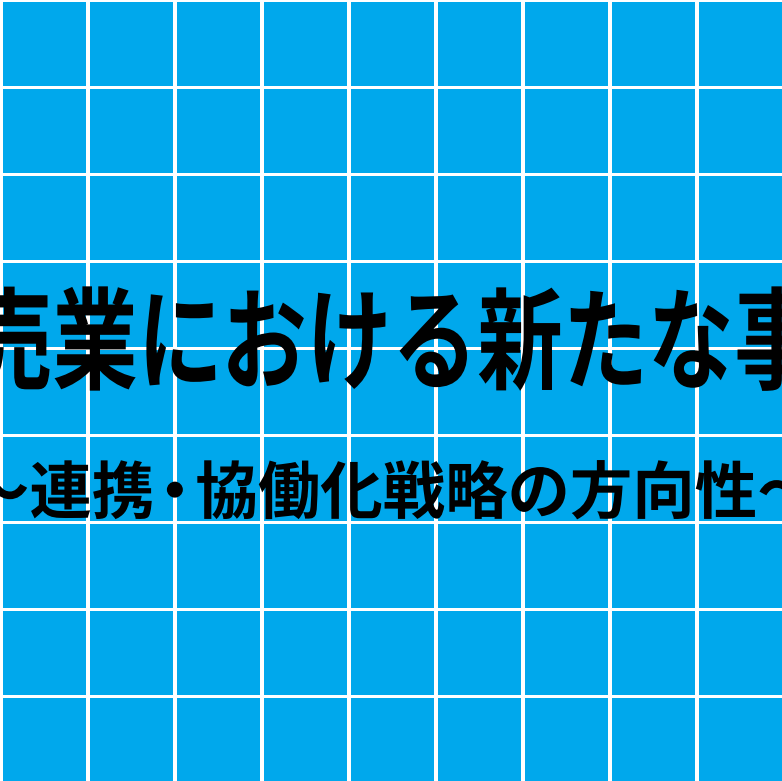




中小卸売業における新たな事業展開

～連携・協働化戦略の方向性～

第1章 中小卸売業者を取り巻く最近の状況

第2章 中小卸売業における事業高度化：事例研究

第3章 中小卸売業者における機能の強化・多様化の方向性と連携の課題

中小企業金融公庫 総合研究所

はじめに

わが国経済は、製造業を中心に効率化・合理化やイノベーションの推進によって生産性向上・高付加価値化が図られ、国際競争力を回復・強化しつつあり、設備投資・輸出が増加している。また、こうした企業業績の改善・向上に伴って、雇用や所得環境も改善してきており、消費も上向きつつあり、景気回復の動きがみられるようになってきている。

他方、非製造業の分野においては、効率化・合理化の進展やIT活用等により、一部の業種において改善の動きがみられるが、依然として生産性の向上が進んでいない業種も少なくなく、業種間の生産性格差は拡大しているとみられる。

生産から消費までの流通経路の中間に位置し、商品の円滑な流通を担ってきた卸売業においても、生産性向上が遅れていると言わざるを得ないが、製販直結等流通経路の短縮化が志向される中、その存在意義を問われ、同業者間・異業種間の競合が激化し、再編統合や淘汰の波に晒されている。とりわけ、「生産者・卸売業者」と「小売業者」の間に立つ消費財卸売業者においては、再編統合や淘汰が著しく、中小卸を中心に、既往機能の見直し・強化、新たな機能・分野への展開を図り、同業者との差別化を実現することが迫られている。

本レポートでは、こうした現状認識を踏まえ、統計データや事例調査の分析を通じて、厳しい事業環境下にある「中小消費財卸売業者」が、いかにしてビジネスモデルの再構築を図り、差別化・高付加価値化を実現すべきかについて分析・考察することとしたい。

なお、本レポートは、社団法人流通問題研究協会への委託調査に基づき、当公庫が編集（担当：菅原 和幸、伊藤 英佑）を行い取りまとめた。各章の執筆については以下のとおりである。

第1章 中小卸売業者を取り巻く最近の状況	青山学院大学 教授 懸田 豊 当公庫総合研究所 鋸屋 弘
第2章 中小卸売業における事業高度化：事例研究	青山学院大学 教授 三村 優美子 青山学院大学 教授 懸田 豊 富山国際大学 教授 長尾 治明 (社)流通問題研究協会 田代 治喜
第3章 中小卸売業者における機能の強化・多様化の方向性と連携の課題	
1 中小卸売業の役割・存在意義	当公庫総合研究所 鋸屋 弘
2 事例企業の取組みにみる卸売機能の多様化・高度化の方向性	同 上
3 連携の特徴とパターン別分類	青山学院大学 教授 三村 優美子 当公庫総合研究所 鋸屋 弘
4 中小卸売業におけるIT活用の実態	(株)プラネット 代表取締役 玉生 弘昌
5 中小卸売業の連携のポイントと課題	青山学院大学 教授 三村 優美子

要 旨

第1章 中小卸売業者を取り巻く最近の状況

各種統計資料に基づき、卸売業及び最終販売先である小売業について概観すると、次の通りである。

1. 卸売業の動向

①卸売業の事業所数・年間商品販売額は1991年以降ともに減少傾向にあり、2002年には1991年対比で事業所数で▲20.3%、年間消費販売額で▲27.9%と大幅に減少している。

②一方、1事業所当り年間商品販売額をみると、1991年以降概ね縮小ないし横ばいで推移しており、小売業を販売先とする卸売業では品揃えの多様化、物流の強化を狙い企業規模の拡大が続けている。

③大手卸売業者と中小卸売業者との業況の格差が広がっている。また、中小卸売業者の中でも事業環境の変化に対応できた企業とそうでない企業との格差が広がっている。

2. 小売業の動向

①事業所数は減少傾向にあるが、店舗の大型化から売り場面積は1985年以降増加傾向にあり、年間商品販売額は1991年以降も横ばいないしは小幅減少にとどまっている。

②製造業と小売業の直結、流通経路の中抜き・短縮化が進展している。

③業態別にみると、専門店・中心店・その他の小売店を中心に廃業・店舗の閉鎖・統合から事業所数・年間販売額が減少する一方、専門スーパー、コンビニエンスストア等では双方とも増加している。

④市場ニーズの多様化・細分化からドラッグストア、ワンプライスショップ等小売業態の多様化やチェーンストア化が進展しており、それに伴い商品仕入や物流の強化・効率化が図られている。

第2章 中小卸売業における事業高度化：事例研究

事業環境が著しく変化する中で、企業間連携を活用し事業基盤の強化を実現している15社の中小消費卸売業者の具体的な取組みについて分析を行った。

1. 食品・日用雑貨卸

事例番号	企業名	事業内容・特徴
1-1	全日本食品(株)	加盟店との共存共栄による効率的供給体制とリテールサポート
1-2	広川(株)	地域小売店活性化に向けたリテールサポートの強化
1-3	アルビス(株)	卸売機能、リテールサポート機能、開発機能の総合支援
1-4	(株)丸ヨ西尾	顧客ニーズに対応した連携戦略による経営の効率化・高度化
1-5	(株)エイチジーシー	独自情報システムと共同仕入・配送体制の構築による効率化
1-6	(株)ブイシージー	フルライン一括供給および多様なリテールサポートによる展開
1-7	(株)ひまわりチェーン カナカン(株)	情報システム・一括配送体制・リテールサポートの総合的支援
1-8	武田食品(株)	効率的な物流システムときめ細かなリテールサポート

2. 酒類卸

事例番号	企業名	事業内容・特徴
2-1	山形県酒類卸(株)	他業種卸との連携を活用したフルライン一括供給体制の構築
2-2	福島県南酒販(株)	小規模酒販店の組織化・リテールサポートによる販売強化
2-3	南九州酒販(株)	地域特性を活かした商品政策

3. 医薬品卸等

事例番号	企業名	事業内容・特徴
3-1	(株)アクシス	一括調達・フルライン供給、品揃えの差別化による支援
3-2	(株)ジョヴィ	総合的な店舗管理運営システムの構築
3-3	ウインク(株)	直営店の戦略的活用と機動性・柔軟性のある品揃え
3-4	(株)中央ホームズ	メーカーと中小卸間での商品・情報の流通をコーディネート

第3章 中小卸売業者における機能の強化・多様化の方向性と連携の課題

第2章での事例企業の取り組みをみると、「事業領域の拡大」及び「事業の深耕・効率化」といった事業展開を「垂直展開」及び「水平展開・卸売機能内展開」によりバランスよく行われていることがわかる。また、事業展開を実施する上で、社内の経営資源を強化・拡充すると同時に、積極的に専門性の高い外部資源を活用した企業間連携が肝要となっている。連携様態は以下のパターンで整理される。

（水平連携）

- ①同業種卸売業間の共同仕入による、メーカーとの取引交渉力の強化
- ②異業種卸間の品揃え補完による、商品の多様化
- ③卸売業間の物流・情報システムの共有によるコスト削減と効率化

（垂直連携）

- ④生産者との商品開発と市場開拓による地域性や独自性の高いオリジナル商品の開発
- ⑤小売業との共同の仕組みづくりによる小売店の経営・販売力の強化

最後に分析・考察を踏まえ円滑な連携が行われるための課題を整理してみると、次の5点を挙げることができる。

- (1) 連携の目的と戦略的方向性が明確であること
- (2) 連携企業間に強い信頼関係を醸成・構築すること
- (3) 単なるコスト削減や効率化ではなく、付加価値創造を目指していること
- (4) リテールサポート、物流等の効率化には、情報ネットワークの整備が不可欠
- (5) 人材育成と教育投資による専門能力の向上

中小卸売業を取り巻く環境は厳しい状況にあるが、多様化するニーズに対応した大手卸売業との棲み分けや差別化によるビジネスチャンスも広がってきている。その中で、企業間連携による取り組みは実効性の高い取り組みであると考えられる。

目 次

第1章 中小卸売業者を取り巻く最近の状況	1
1 卸売業の事業所数・年間商品販売額の推移	1
2 小売業の最近の動向と卸売業への影響	6
3 中小卸売業者における近年の業況	11
第2章 中小卸売業における事業高度化：事例研究	13
1 食品・日用雑貨卸	13
2 酒類卸	30
3 医薬品卸等	37
第3章 中小卸売業者における機能の強化・多様化の方向性と連携の課題	47
1 中小卸売業の役割・存在意義	48
2 事例企業の取組みにみる卸売機能の多様化・高度化の方向性	49
3 連携の特徴とパターン別分類	54
4 中小卸売業におけるIT活用の実態	57
5 中小卸売業の連携のポイントと課題	63

第1章 中小卸売業者を取り巻く最近の状況

1 卸売業の事業所数・年間商品販売額の推移

(1) 事業所数の推移

経済産業省「商業統計表」に基づいて 1985 年以降の卸売業の事業所数の推移をみると、1991 年以前は卸売業全体、消費財卸売業⁽¹⁾とも事業所数は増加していたが、バブルが崩壊した同年以降、いずれも減少に転じ、2002 年においては、卸売業全体では 1991 年対比で▲20.3%、消費財卸売業では▲15.7%と、いずれも大幅に減少している（図表1）。

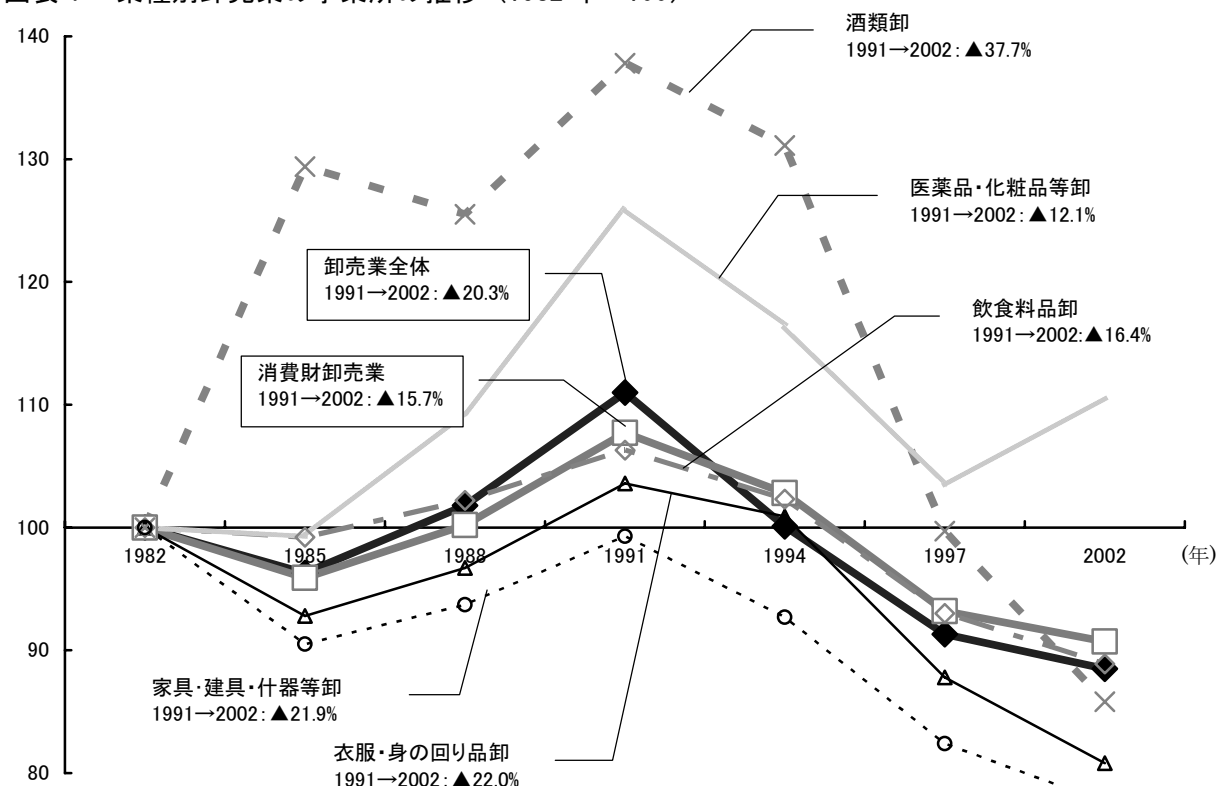
消費財卸売業のうち、酒類、医薬品・化粧品等については、1985 年以降急速に事業所数が増加したが、酒類はディスカунターの台頭等に伴い、1991 年をピークに急激に減少し、2002 年には 1991 年対比で▲37.7%と 2/3 にまで減っている。

飲食料品、衣服・身の回り品等については、消費財全体と比較しても低迷しており、2002 年の事業所数は 1991 年対比で飲食料品が▲16.4%、衣服・身の回り品が▲22.0%と大きく減少している。

また、「商業統計表（流通経路別統計編）」に基づいて、流通経路別に 1991 年→2002 年の事業所数の増減状況をみると、中間卸（仕入先：卸売業者→販売先：卸売業者）並びに「仕入先：卸売業者→販売先：産業使用者・国外」の最終卸を除いて、事業所数は大幅に減少している。

特に、①直取引卸や企業内の取引が主体のその他の卸の減少率が第2次卸に比べて大きいこと、②「販売先：小売業」の直取引卸・最終卸の減少率が大きいこと（特に卸売業全体について）、が注目される（図表2）。

図表1 業種別卸売業の事業所の推移（1982 年＝100）



出所：経済産業省「商業統計表」

(1) 日本標準産業分類（小分類）の 502 衣服・身の回り品卸売業、511 農畜産物・水産物卸売業、512 食料・飲料卸売業、541 家具・建具・什器等卸売業、542 医薬品・化粧品等卸売業及び 549 他に分類されない卸売業

図表 2 流通経路別にみた卸売業の事業所数の増減状況（1991 年→2002 年）

	卸売業全体				消費財卸売業			
	1991 年	2002 年	増減率	増減寄与度	1991 年	2002 年	増減率	増減寄与度
合 計	361,042	306,904	▲15.0%		167,725	148,270	▲11.6%	
第 1 次卸	122,751	92,745	▲24.4%	▲8.3	60,028	46,769	▲22.1%	▲7.9
直取引卸	87,656	62,311	▲28.9%	▲7.0	41,299	29,678	▲28.1%	▲6.9
生産業者・国外から産業用使用者・国外へ	40,966	31,674	▲22.7%	▲2.6	10,519	8,434	▲19.8%	▲1.2
生産業者・国外から小売業者へ	46,690	30,637	▲34.4%	▲4.4	30,780	21,244	▲31.0%	▲5.7
元卸（生産業者・国外から卸売業者へ）	35,095	30,434	▲13.3%	▲1.3	18,729	17,091	▲8.7%	▲1.0
第 2 次卸	149,385	144,221	▲3.5%	▲1.4	69,608	71,411	+2.6%	+1.1
中間卸（卸売業者から卸売業者へ）	35,583	43,468	+22.2%	+2.2	16,587	21,579	+30.1%	+3.0
最終卸	113,802	100,753	▲11.5%	▲3.6	53,021	49,832	▲6.0%	▲1.9
卸売業者から産業用使用者・国外へ	49,468	50,073	+1.2%	+0.2	14,641	16,208	+10.7%	+0.9
卸売業者から小売業者へ	64,334	50,680	▲21.2%	▲3.8	38,380	33,624	▲12.4%	▲2.8
その他の卸（販売先が同一企業内の本支店、仕入先が同一企業内の本支店、自店内製造品の販売）	88,906	69,938	▲21.3%	▲5.3	38,089	30,090	▲21.0%	▲4.8

出所：経済産業省「商業統計表（流通経路別統計編）」

注）流通経路別統計編は、代理商・仲立業を除く卸売業者のうち法人組織の事業所を対象としているため、図表 1 とは事業所数が異なる。

（2） 年間商品販売額の推移

卸売業全体及び消費財卸売業における年間商品販売額の推移をみると、1991 年をピークに卸売業全体、消費財卸売業とも減少しており、2002 年においては、卸売業全体では 1991 年対比で▲27.9%、消費財卸売業では▲19.3%と、いずれも事業所数の減少率を上回る大幅な減少となっている。ただし、卸売業全体と消費財卸売業の減少率を比べると、消費財の方が小幅にとどまっている（図表 3）。

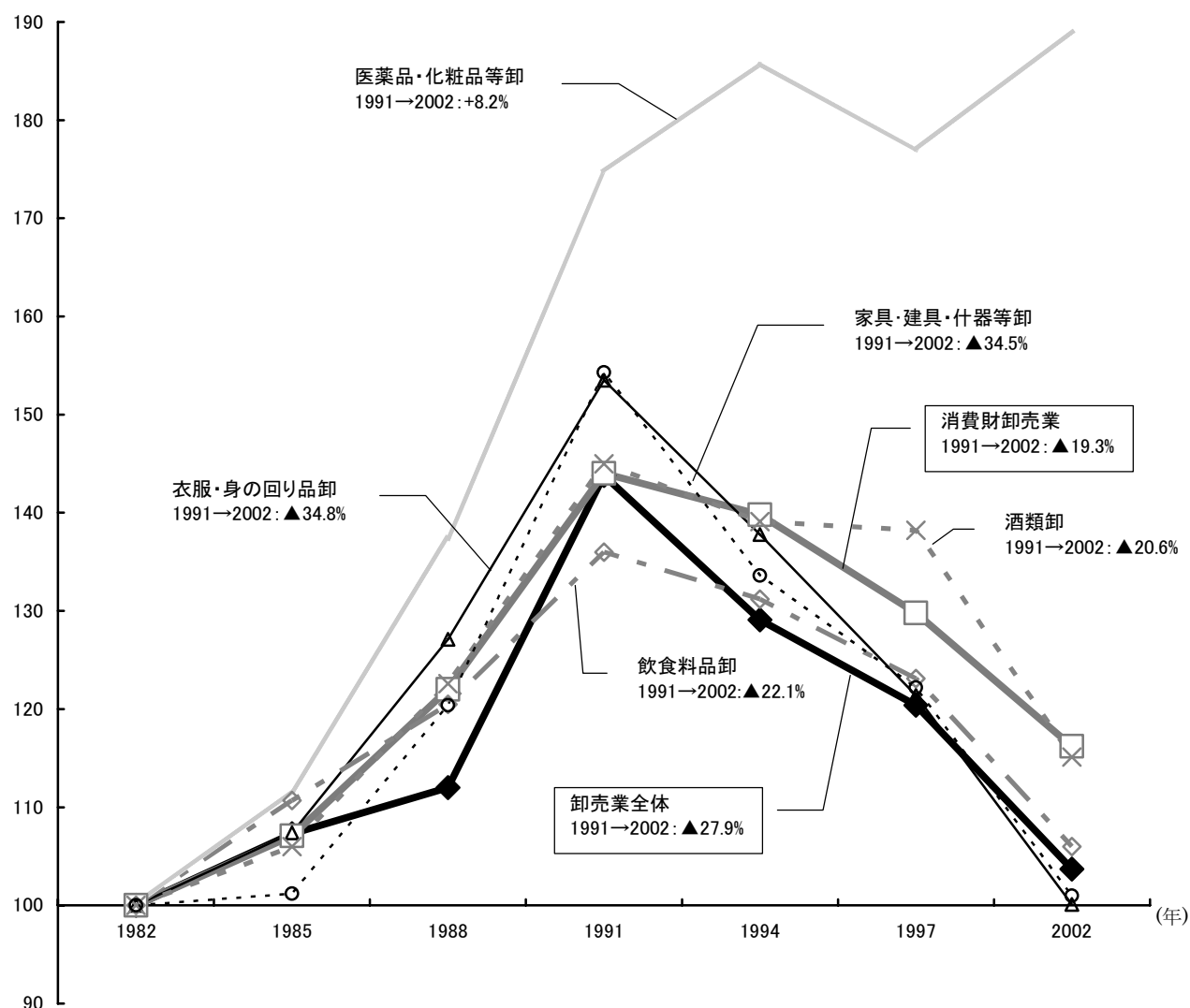
消費財卸売業のうち、医薬品・化粧品等については 1991 年以降も増加基調にあるが、その他は 1991 年をピークに急激に減少。特に、衣服・身の回り品（▲34.8%）、家具・建具・什器等（▲34.5%）の 2002 年年間商品販売額は、それぞれ 1991 年の 2/3 にまで落ち込んでいる。

また、流通経路別に 1991 年→2002 年の年間商品販売額の増減状況をみてみると、いずれも大幅に減少しているが、卸売業全体と消費財卸売業とではやや異なる動きとなっている。

すなわち、卸全体では、第 1 次卸、第 2 次卸、その他の卸がいずれも一様に減少しているが、その中でも、「販売先：小売業」の直取引卸・最終卸、その他の卸、元卸、中間卸が大きく落ち込んでおり、同業者間流通の縮小、流通経路の中抜き・短縮化の動きが窺われる。

これに対し、消費財卸については、中間卸の減少が小さいことなどが寄与して、第 2 次卸の減少が比較的小幅にとどまっており、卸売業者間の取引が依然として重要な位置を占めていることが窺われる（年間商品販売額全体に占める中間卸の割合 卸全体：1991 年 11.1%→2002 年 9.4%、消費財：1991 年 11.2%→2002 年 11.9%）（図表 4）。

図表3 業種別卸売業の年間商品販売額の推移（1982年＝100）



出所：経済産業省「商業統計表」

図表4 流通経路別にみた卸売業の年間商品販売額の増減状況（1991年→2002年）（単位：億円）

	卸売業全体				消費財卸売業			
	1991年	2002年	増減率	増減寄与度	1991年	2002年	増減率	増減寄与度
合 計	5,659,013	4,102,038	▲27.5%		2,009,167	1,635,881	▲18.6%	
第1次卸	2,414,221	1,784,612	▲26.1%	▲11.1	724,659	573,885	▲20.8%	▲7.5
直取引卸	1,623,354	1,277,041	▲21.3%	▲6.1	458,871	351,539	▲23.4%	▲5.3
生産業者・国外から産業用使用者・国外へ	1,107,952	899,428	▲18.8%	▲3.7	114,655	83,271	▲27.4%	▲1.5
生産業者・国外から小売業者へ	515,402	377,612	▲26.7%	▲2.4	344,215	268,268	▲22.1%	▲3.8
元卸（生産業者・国外から卸売業者へ）	790,867	507,571	▲35.8%	▲5.0	265,789	222,346	▲16.3%	▲2.2
第2次卸	1,374,054	1,007,583	▲26.7%	▲6.5	593,254	504,614	▲14.9%	▲4.4
中間卸（卸売業者から卸売業者へ）	628,411	387,059	▲38.4%	▲4.3	225,401	194,268	▲13.8%	▲1.5
最終卸	745,643	620,524	▲16.8%	▲2.2	367,853	310,347	▲15.6%	▲2.9
卸売業者から産業用使用者・国外へ	338,766	298,072	▲12.0%	▲0.7	93,964	85,926	▲8.6%	▲0.4
卸売業者から小売業者へ	406,877	322,451	▲20.7%	▲1.5	273,889	224,420	▲18.1%	▲2.5
その他の卸（販売先が同一企業内の本支店、仕入先が同一企業内の本支店、自店内製造品の販売）	1,870,738	1,309,844	▲30.0%	▲9.9	691,254	557,381	▲19.4%	▲6.7

出所：経済産業省「商業統計表（流通経路別統計編）」

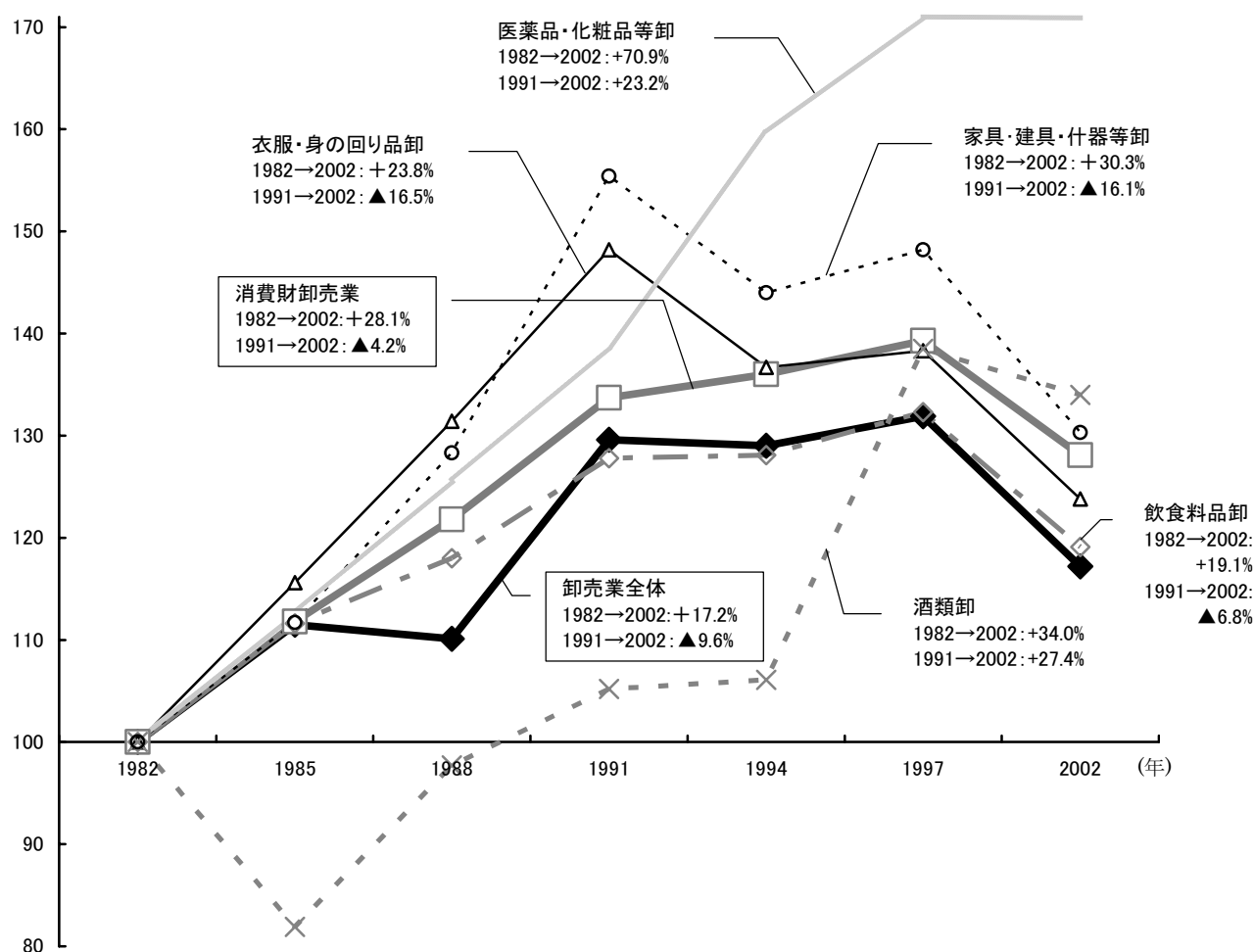
(3) 1事業所当り年間商品販売額の推移

年間商品販売額を事業所数で除して「1事業所当り年間商品販売額」を算出し、1982年以降の推移をみると、1991年以降に減少している業種が多いものの、いずれも長期的には拡大基調にある（図表5）。

消費財卸売業と卸売業全体を比較すると、消費財の方が拡大幅が大きく、特に、医薬品・化粧品等、酒類においては1982年以降の拡大基調が顕著（医薬品・化粧品等+70.9%、酒類+34.0%）で、再編・統合等に伴う企業規模の拡大化の動きが窺われる。

流通経路別に1991年→2002年の動向をみると、概ね縮小ないしは横這いとなっているが、「仕入先：生産業者・国外→販売先：小売業者」の直取引卸については、卸売業全体・消費財卸売業とも10%以上拡大しており、流通経路の中抜き・短縮化が進展する中、小売業者を販売先とする卸売業者においては、品揃えの多様化・物流等の強化を狙って企業規模の拡大を続けているとみられる（図表6）

図表5 業種別卸売業の1事業所当り年間商品販売額の推移（1982年=100）



出所：経済産業省「商業統計表」

図表 6 流通経路別にみた 1 事業所当り年間商品販売額の増減状況（1991 年→2002 年）
（単位：10 万円）

	卸売業全体			消費財卸売業		
	1991 年	2002 年	増減率	1991 年	2002 年	増減率
合 計	15,674	13,366	▲14.7%	11,979	11,033	▲7.9%
第 1 次卸	19,668	19,242	▲2.2%	12,072	12,271	+1.6%
直取引卸	18,520	20,495	+10.7%	11,111	11,845	+6.6%
生産業者・国外から産業用使用者・国外へ	27,046	28,396	+5.0%	10,900	9,873	▲9.4%
生産業者・国外から小売業者へ	11,039	12,325	+11.6%	11,183	12,628	+12.9%
元卸（生産業者・国外から卸売業者へ）	22,535	16,678	▲26.0%	14,191	13,010	▲8.3%
第 2 次卸	9,198	6,986	▲24.0%	8,523	7,066	▲17.1%
中間卸（卸売業者から卸売業者へ）	17,660	8,904	▲49.6%	13,589	9,003	▲33.7%
最終卸	6,552	6,159	▲6.0%	6,938	6,228	▲10.2%
卸売業者から産業用使用者・国外へ	6,848	5,953	▲13.1%	6,418	5,301	▲17.4%
卸売業者から小売業者へ	6,324	6,362	+0.6%	7,136	6,674	▲6.5%
その他の卸（販売先が同一企業内の本支店、仕入先が同一企業内の本支店、自店内製造品の販売）	21,042	18,729	▲11.0%	18,148	18,524	+2.1%

出所：経済産業省「商業統計表（流通経路別統計編）」

2 小売業の最近の動向と卸売業への影響

(1) 小売業者の年間販売額等の推移

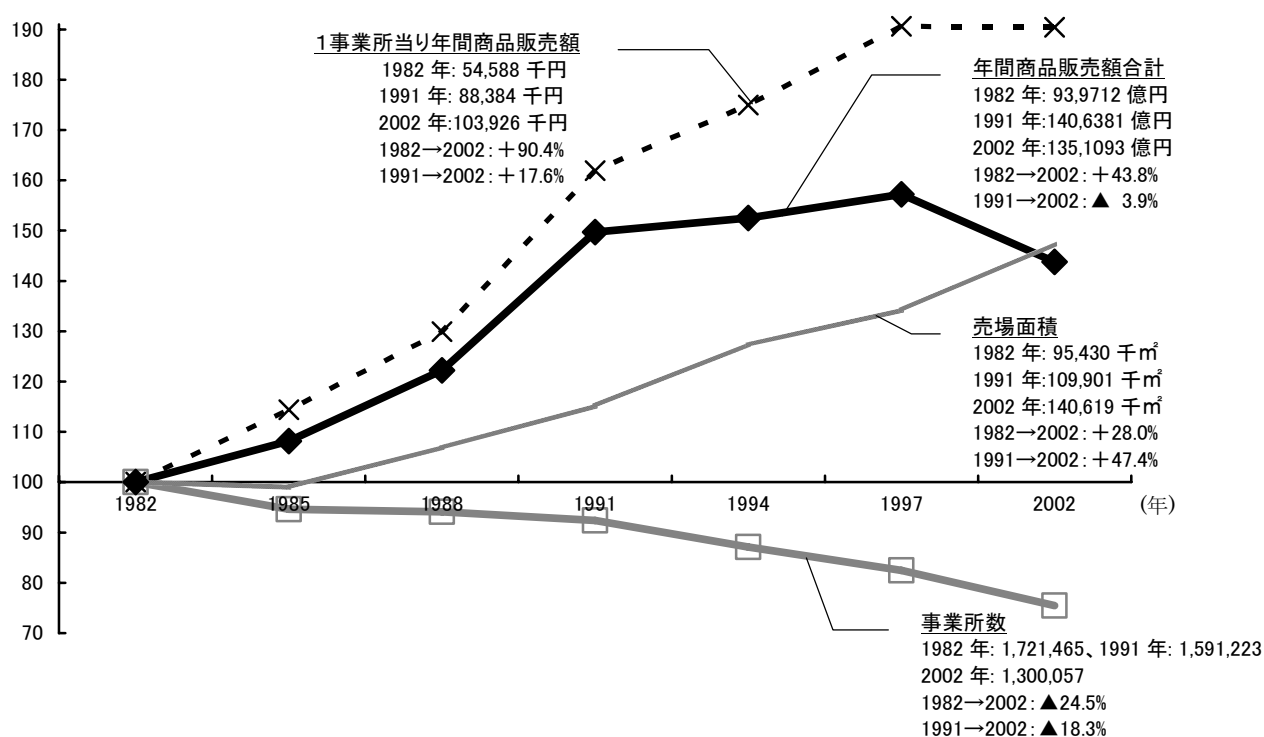
「小売業者を販売先とする直取引卸・最終卸においては、事業所数・年間商品販売額とも減少が著しい」ということを前項で指摘したが、消費財流通の最終段階である小売業における年間商品販売額等は、近年、どのような動きを示しているのだろうか。

経済産業省「商業統計表」に基づいて小売業の事業所数、売場面積、1事業所当り年間商品販売額並びに年間商品販売額合計をみると、事業所数は減少傾向が続いている。これに対し、売場面積は1985年以降増加基調にあり、また、1事業所当り年間商品販売額も最近こそ横這い推移ながら拡大が続いており、その結果、1991年以降も年間商品販売額合計は大きく落ち込むことがなく、横這いあるいは小幅の減少にとどまっている(図表7)。

こうした小売業者の販売動向と前項でみた消費財卸売業者の販売動向等を考え合わせると、次の点が指摘できる。

- ① デフレの影響等で小売業の販売額は伸び悩んではいるが、大きな落ち込みはみられない。それにもかかわらず、消費財卸売業者の販売額は、本支店間取引・小売業向けを中心に大幅に減少しており、製造業と小売業の直結、流通経路の中抜き・短縮化が進展している
- ② 事業所数が減少する一方、売場面積・1事業所当り販売額は増加基調にあり、店舗の大型化が進展している

図表7 小売業の事業所数等の推移(1982年=100)



出所：経済産業省「商業統計表」

また、業態別に 1991 年→2002 年の事業所数・年間販売額の推移をみると、総合スーパー、専門スーパー、コンビニエンスストア（以下、C V S と略す）及びドラッグストアでは、店舗数・販売額とも増加しているが、これに対し百貨店、専門店、中心店・その他の小売店等においては、双方ともに大幅に減少している（図表 8）。

図表 7 からみられるような「事業所数は大幅に減少しているが、年間販売額は若干の減少にとどまっている」という全体の動向と考え合わせると、事業環境の悪化、競合の激化等を背景に、次のような動きが起こっていると考えられる

- ① 専門店・中心店・その他の小売店を中心に廃業・店舗の閉鎖・統合が進展している
- ② 「専門店・中心店・その他の小売店→専門スーパー・C V S 等」といった業態転換が進展している

また、商品販売形態別の年間販売額の推移をみると、百貨店・専門店等においては「訪問販売（外商等）」の比率が下がる一方、「店頭販売」「通信・カタログ販売（ネット販売含む）」の比率が上がっている。他方、その他のスーパー、中心店・その他の小売店においては、逆に「店頭販売」の比率が落ち、「訪問販売（外商等）」「通信・カタログ販売（ネット販売含む）」の比率が上がっており、新規顧客の開拓や既往顧客のニーズ多様化への対応を推進する中で、それに適した商品販売形態へと転換・多様化していることが窺われる（図表 9）。

図表 8 業態別にみた事業所数及び年間販売額の推移

	事業所数（単位：箇所、％）					年間販売額（単位：億円、％）				
	1991 年	シェア	2002 年	シェア	2002/1991 増減率	1991 年	シェア	2002 年	シェア	2002/1991 増減率
百貨店	903	0.0	610	0.0	▲32.4%	111,552	8.1	84,269	6.3	▲24.5%
総合スーパー	1,743	0.1	1,909	0.1	+9.5%	81,023	5.9	85,151	6.4	+5.1%
専門スーパー	8,553	0.4	43,886	2.5	+413.1%	79,903	5.8	236,016	17.6	+195.4%
（うち食料品スーパー）	(6,303)	(0.3)	(22,258)	(1.3)	+253.1%	(61,743)	(4.5)	(158,889)	(11.9)	+157.3%
コンビニエンスストア、 ドラッグストア	61,995	2.8	74,067	4.2	+19.5%	69,485	5.0	91,964	6.9	+32.4%
その他のスーパー	93,779	4.3	93,007	5.3	▲0.8%	97,015	7.0	64,551	4.8	▲33.5%
専門店	1,322,965	60.1	995,599	56.7	▲24.7%	645,350	46.6	517,106	38.6	▲19.9%
（うち食料品専門店）	(366,944)	(16.7)	(253,757)	(14.4)	▲30.8%	(103,265)	(7.5)	(72,798)	(5.4)	▲29.5%
中心店・その他の小売店	710,080	32.3	547,656	31.2	▲22.9%	299,164	21.6	259,710	19.4	▲13.2%
（うち食料品中心店）	(345,980)	(15.7)	(222,492)	(12.7)	▲35.7%	(101,352)	(7.3)	(67,110)	(5.0)	▲33.8%
合 計	2,200,018	100.0	1,756,734	100.0	▲20.1%	1,383,492	100.0	1,338,767	100.0	▲3.2%

出所：経済産業省「商業統計表（業態別統計編）」

注）専門スーパー：衣料品、食料品あるいは住関連商品の販売額が 70%以上で、売場面積 250 m²以上のセルフ店

その他のスーパー：総合スーパー、専門スーパー、コンビニエンスストア及びドラッグストア以外のセルフ店

専門店：衣料品、食料品あるいは住関連商品の販売額が 90%以上の非セルフ店

中心店：衣料品、食料品あるいは住関連商品の販売額が 50%以上の非セルフ店（専門店を除く）

その他の小売店：百貨店及び専門店以外の非セルフ店（中心店を含む）

図表 9 業態別・商品販売形態別の年間販売額シェアの推移

	店頭販売		訪問販売		通信・カタログ販売		自動販売機による販売		その他(共同購入、月極め等)	
	1991 年	2002 年	1991 年	2002 年	1991 年	2002 年	1991 年	2002 年	1991 年	2002 年
百貨店	82.7%	88.6%	12.1%	7.2%	1.3%	3.1%	0.0%	0.0%	3.9%	1.0%
総合スーパー	99.7%	99.8%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%
専門スーパー	99.2%	99.1%	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%	0.2%	0.3%	0.4%	0.3%
コンビニエンスストア、ドラッグストア	95.9%	98.3%	1.4%	0.3%	0.1%	0.1%	1.5%	1.0%	1.1%	0.3%
その他のスーパー	95.4%	93.5%	1.1%	2.0%	0.2%	0.6%	1.2%	1.9%	2.1%	2.0%
専門店	70.7%	73.4%	18.4%	12.5%	1.0%	1.9%	0.7%	1.1%	9.2%	11.1%
中心店・その他の小売店	72.5%	67.4%	10.6%	13.3%	4.3%	6.7%	2.2%	2.6%	10.4%	10.0%
合 計	78.4%	82.0%	12.0%	8.0%	1.5%	2.3%	1.0%	1.2%	7.1%	6.5%

出所：経済産業省「商業統計表（業態別統計編）」

注) 店頭販売：店頭で商品を販売すること。ご用聞き及び移動販売も含む。

訪問販売：訪問販売員等が家庭などを訪問して商品を販売すること

通信・カタログ販売：カタログ、テレビ、ラジオ、インターネット等の媒体を用いてPRを行い、消費者から郵便、電話、FAX、インターネット、銀行振込みなどの通信手段による購入の申込みを受けて商品を販売すること

自動販売機による販売：商業事業所が管理している自動販売機で商品を販売すること

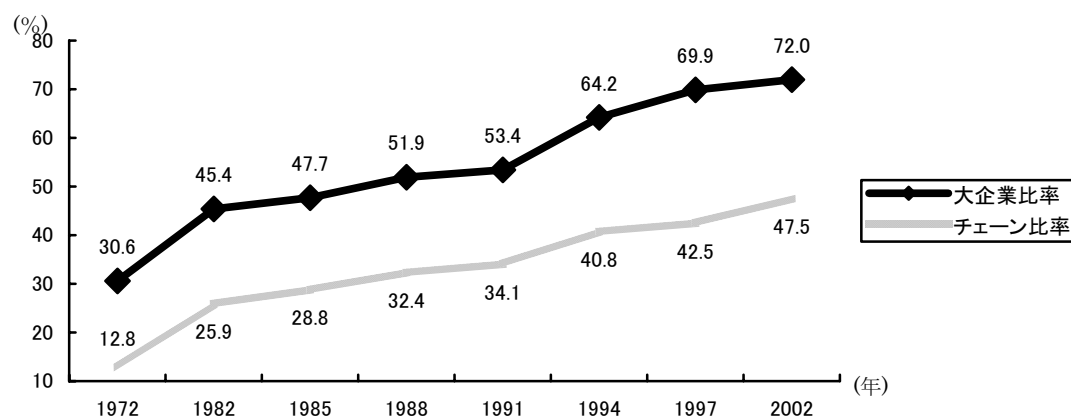
その他：料理品の宅配、仕出し屋、生活協同組合の「共同購入方式」、新聞や牛乳などの月極販売並びに上記以外の販売形態で商品を販売すること

(2) 小売業等における機能拡充、販売政策転換の影響

わが国では、1950 年代後半に食品スーパー、衣料品スーパーが出現したのを皮切りに、1960 年代以降に総合スーパーというわが国固有の業態が成立し、1970～80 年代にかけて D I Y 店、C V S、ホームセンター、カテゴリーキラー⁽²⁾、ディスカウントストアといった新たな小売業態が出現。さらに 1990 年代に入ってドラッグストア、ワンプライスショップ、SPA⁽³⁾といった新業態が出現し目覚ましい成長を遂げている。

また、こうした業態の多様化とあわせて小売店のチェーンストア化が進展している。商業統計表をみると、10 店以上の支店を有する商業企業の小売年間販売額全体に占める割合は、1972 年に 12.8%、1982 年に 25.9%であったのが、2002 年には 47.5%にまで上昇している（図表 10）。

図表 10 小売業年間販売額における大企業、チェーンストアの比率



出所：経済産業省「商業統計表」

注) ・大企業比率は、資本金 1 千万円以上の法人小売商業企業における年間販売額の全体に占める比率

・チェーン比率は、10 店以上の支店を有する商業企業における年間販売額の全体に占める比率

(2) 特定の商品分野に限定して品揃えを豊富にして低価格販売を行う業態。ディスカウントストアの一形態

(3) specialty store retailer of private label apparel。自社企画ブランドを擁した衣料品専門店チェーン

このような業態の多様化、店舗のチェーン化の進展に伴って、小売業においては店舗規模・経営規模の大型化が促進され、同時に、商品仕入や物流の強化、販売政策の転換が図られている。

すなわち、チェーン本部等における集中仕入の実施、物流センターの設置・情報システム化の推進による物流機能等の強化・効率化、品揃えのフルライン化などが積極的に行われ、その結果、卸売業者との取引関係に、次のような大きな影響が生じるようになってきている。

① 商品流通・物流等における機能分担への影響

例えば、玩具業界においては、生産・流通部門が磐石ではなかったとはいえ、トイザらスが自ら保管型流通センターを整備し日本的取引慣行を打破することによって、瞬く間にメーカーとの直接取引チャネルを構築した。他の小売業界においても、メーカーとの直接取引を志向する企業が増えたり、傘下小売店の購買代理を目的とした卸売業者が設立されるといった動きがみられる。

また、SPAやワンプライスショップといった新業態では、自らサプライチェーンを形成することによって生産・流通を統合した体制・システムを構築している。さらには、チャネルコントロールを強化するため卸売業者の集約化・販社化を進めるメーカーも現れている。

流通における情報・通信技術の進歩も流通経路の機能分担に大きく影響を及ぼしている。

従来、販売・在庫情報は各小売店で蓄積され、卸売業を通じてメーカー等に伝えられていたが、規模拡大・チェーン化の進展と情報システムの導入・強化に伴って、小売の情報収集力・発信力が高まり、「小売→卸売→メーカー」という従来の情報伝達の流れが変化してきている。特にPOS⁽⁴⁾システムの普及は、流通経営を変えるとともに、情報伝達の経路短縮・迅速化やチャネルメンバー間のパワーバランスの変化ももたらしている。

また、EOS⁽⁵⁾、EDI⁽⁶⁾といった取引情報のオンライン化の進展は、受発注業務等の効率化、取引コストの低減といったことにとどまらず、情報ネットワークと物流システムの有機的結合により高度な商品調達・物流・情報提供を可能にしている。

このように、小売業における機能の拡充、メーカーにおける販売政策の変化、あるいは、情報・通信技術の進歩等に伴って、「従来の卸売機能をサプライチェーン内のどこが担うのか」という機能分担の見直し・再構築の動きが卸売業者に大きな影響を与えている。

② 流通業界の取引慣行への影響

流通業界では、商品流通の円滑化のため、建値制、リベート制、返品制、手形による代金決済といった取引慣行が定着してきた。

建値制は、メーカーが希望小売価格を設定し、それを基準として、希望卸売価格・メーカー出荷価格を決定する制度で、各流通段階に一定のマージンを保証するものであり、商品供給・物流等の面でメーカーや卸売業者が優位なパワーバランス下において、成立した取引慣行と言える。

また、建値制の矛盾を調整する制度として、ある一定期間後に累積的な取引に応じて割戻しが行われるリベート制、商品の瑕疵による返品のみならず売れ残り品の引取りまで許容する返品制が導入され、メーカー・卸売業者主導の建値制の維持が図られてきた。

(4) Point Of Sales。小売店のレジスターでバーコードを読み取り、価格の計算、売上集計などを行う。

(5) electric ordering system。小売店の受発注業務の効率化等に活用される電子受発注システム。各店舗内で発生する発注・仕入・請求・支払等の各種業務をコンピュータで一元管理し、ネットワーク経由で発注を行う。

(6) Electronic Data Interchange。電子データ交換。コンピュータネットワークを介して電子的に、受発注や決済などを行うこと。EDIは、受発注データだけでなく、納品書や請求書、新製品情報等のデータを標準フォーマットにしたがってオンラインでデータ交換しようとするもの。

ところが、経営規模の大型化により小売店の交渉力・価格決定力が強くなってきたことに伴って、そうした流通業界の取引慣行の存在意義が曖昧になってきている。

すなわち、建値制の本来の意義は、卸売業者が小売業者に対して商品提供を行う際の様々な活動費用の対価を適正に確保するということにあったが、小売業の機能拡充に伴って、従来卸売業が果たしてきた機能の必要性が薄まり、一定のマージン確保の妥当性を見出しにくくなっている。

また、メーカーにおいても、取引制度の簡素化・流通コストの削減を狙って、建値制やリベート制を廃止しようとする動きを強めている。

こうした状況の変化に対し、卸売業者においては、従来の業務・取引慣行を見直し、自社の業務・機能を再構築して、妥当性の高い卸売価格決定やマージン確保のスキームを確立することが強く求められていると言える。

3 中小卸売業者における近年の業況

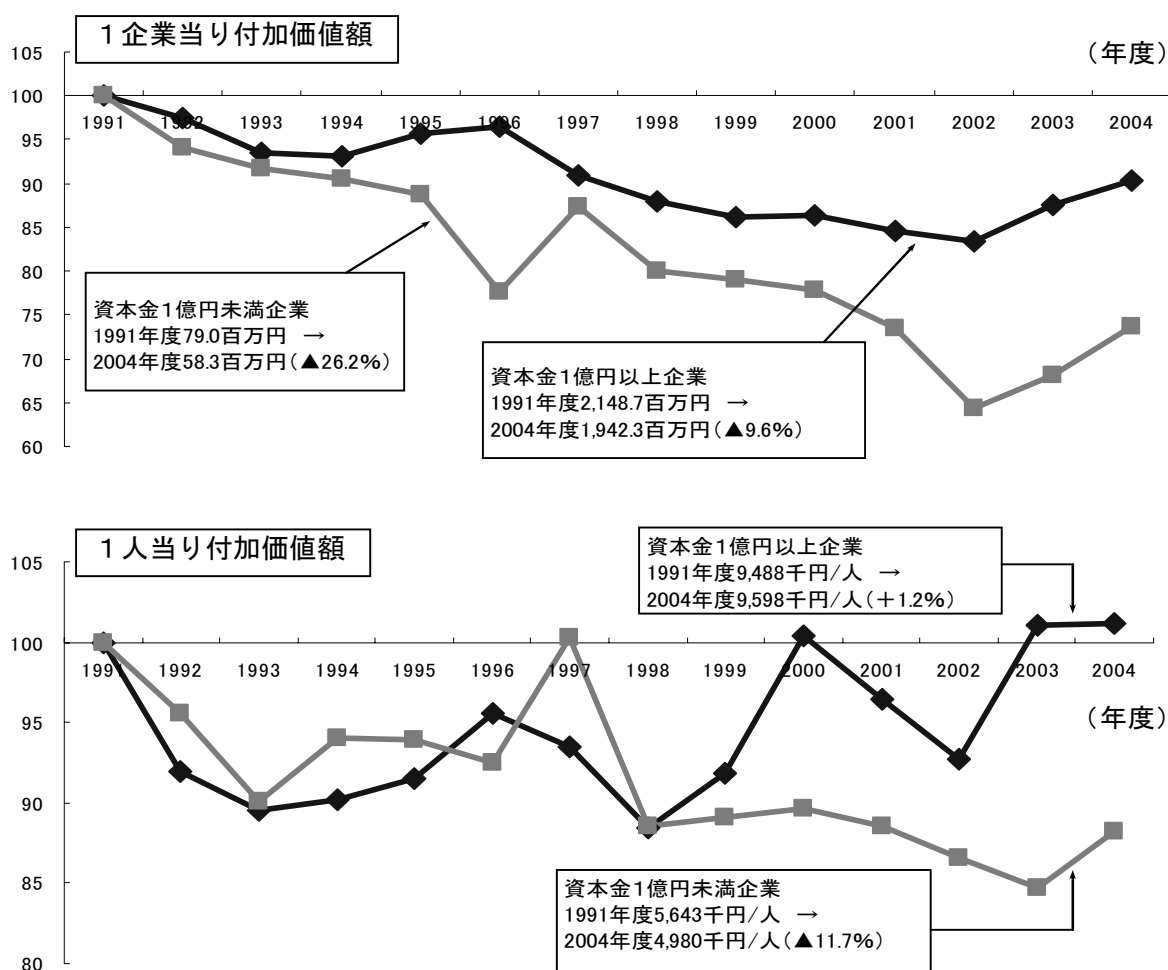
このように、流通業界を取り巻く環境が大きく変化し、経営環境の悪化が顕著になってきている中、中小卸売業者においては、どのような業況にあるのだろうか。

財務省「法人企業統計年報」に基づいて資本金規模別に卸売業の1企業当たり付加価値額及び従業者1人当たり付加価値額の推移をみると、近年、大手卸売業者と中小卸売業者との間で収益や付加価値生産性の格差が広がりがつつあることが指摘できる。

すなわち、1997～1998年頃までは、1企業当たり及び1人当たり付加価値額は、資本金1億円以上企業、資本金1億円未満企業とも低迷していたが、1998年以降、1億円以上企業ではいずれの指標とも横這い乃至は緩やかな上昇の基調に転じている。ところが、これとは対照的に、1億円未満企業においては、1企業当たり及び1人当たり付加価値額とも低迷・下降基調が続いている。

その結果、2004年度の1企業当たり付加価値額の対1991年度増減率については、1億円以上企業が▲9.6%、1億円未満企業が▲26.2%、同年度の1人当たり付加価値額の増減率については、1億円以上企業が+1.2%、1億円未満が▲11.7%と、大手卸売業者と中小卸売業者との格差が広がっている（図表11）。

図表11 卸売業における1企業当たり及び1人当たり付加価値額の推移(1991年度=100)



出所：財務省「法人企業統計年報」に基づき作成

注) 付加価値額＝営業利益＋減価償却費(特別償却除く)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費

1企業当たり付加価値額＝付加価値額合計/母集団数

1人当たり付加価値額＝付加価値額合計/(期中平均役員数合計＋期中平均従業員数合計)

しかしながら、すべての中小卸売業者が一様に業況悪化を余儀なくされているわけではない。

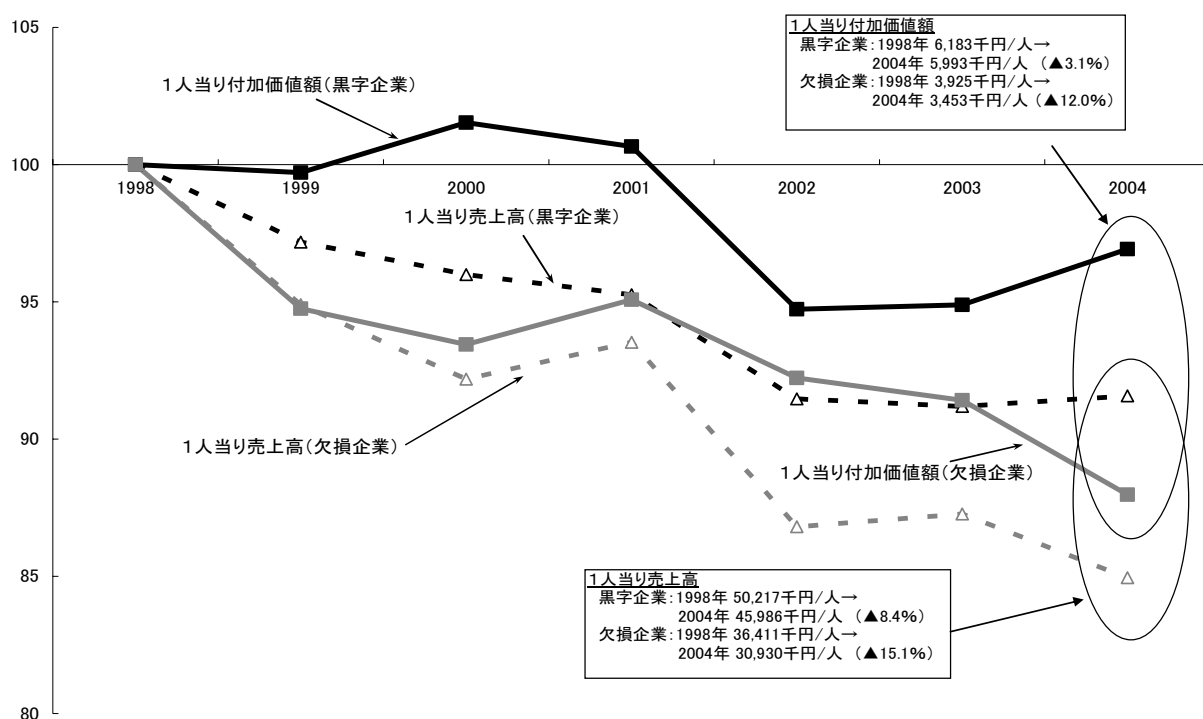
TKC全国会「TKC経営指標」に基づき、従業者1人当り売上高及び1人当り付加価値額に関して、黒字企業⁽⁷⁾と欠損企業⁽⁸⁾に分けて、それぞれにおける両指標の1998年以降の推移をみると、異なった動きをみせている（図表12）。

すなわち、黒字企業については、欠損企業に比べ減少幅が小さく、しかも2003年以降、両指標とも下げ止まっている。これに対し、欠損企業については、足元でも依然として減少基調が続いている。

その結果、1人当り売上高、1人当り付加価値額とも、黒字企業・欠損企業間の格差が広がっており、特に、2003年以降、その差がさらに拡大していることがわかる。

このように、中小卸売業者の中でも、事業環境の変化に対し収益力の強化が図られている企業とそうでない企業が存在し、両者の格差が広がっていることが窺われる。

図表12 卸売業の黒字企業及び欠損企業における1人当り売上高当の推移（1998年＝100）



出所：TKC全国会「TKC経営指標（平成11年～17年指標版）」に基づき作成

(7) ①決算期末の自己資本がプラスで、かつ、②決算期の当期損益が黒字、という企業。

(8) 黒字企業以外の企業、すなわち、①決算期末の自己資本がマイナス（債務超過）、または、②決算期の当期損益がマイナス、のいずれかに該当する企業。

第2章 中小卸売業における事業高度化：事例研究

前章では、消費財分野を中心に中小卸売業の実態と取り巻く環境変化について俯瞰し、次の点が浮き彫りになった。

- ① 市場ニーズの多様化・細分化
- ② 流通業界・流通経路の多様化
- ③ 中小卸売業者間の業況格差の顕在化

本章では、こうした点を踏まえ、企業間連携を活用しながら事業の拡大・深耕を図り、事業基盤の強化を実現している中小消費財卸売業者の具体的な事例をみる。そして、この事例分析を通じて、事業環境が著しく変化する中での中小卸売業者の活路・事業展開の方向性を次章以降で考察する。

1 食品・日用雑貨卸

食品・日用雑貨については、地域の中小小売店と大手チェーンストア（総合スーパー、CVS、ディスカウントストア等）との競合が各地で激化し、品揃えとネームバリュー、価格競争力の優劣を背景に、地域の専門店・中心店・食品スーパー等は厳しい業況を余儀なくされている。

わが国において、加工食品・生鮮食品等を主体とする「食品スーパー」が出現したのは、1950年代後半のことである。それまでは、八百屋、果物屋、鮮魚店、精肉店、乾物店、豆腐店、パン屋など品目別に専門店が存在していたが、米国のスーパーマーケットを参考に、低価格で多様な食品を一括販売するセルフ方式の新業態が創出され、集客の向上が図られた。

その後、1960年代～1970年代にかけて、食品のほか衣料品、日用雑貨、家電製品等の日常必需品全般を取り扱う総合スーパー（量販店）という発展型が出現し、集客力向上のための店舗規模の拡大と多店舗展開が推進された。

こうした大規模店の出店については、1973年に「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大店法）」が施行され、出店の規制により地域中小小売業の事業活動機会の確保が図られたが、規制緩和の推進に伴い同法は2000年に廃止された。

1980年代以降、消費性向の多様化等を背景に、CVS、ディスカウントストア、ワンプライスショップといった直営店・フランチャイズチェーン（以下、FCと略す）展開により多店舗展開を図る新たな業態が出現した。

その結果、食料品専門店・中心店では、1991年→2002年において、事業所数が▲33.2%、年間販売額が▲31.6%と、大幅に減少しており、食品スーパー・CVS等への業態転換や廃業・店舗の統廃合などを余儀なくされているとみられる。

中小の食品・日用雑貨卸は、こうした地域の中小小売店を主力販売先としているケースが多いが、販売先がこのように厳しい環境下にあることから、販売先の組織化等によるスケールメリットの獲得、商品仕入・物流・情報システムの強化・効率化、リテールサポート（小売店支援活動）等を講じ、販売基盤の強化・再構築を図ることが肝要となっている。

以下では、そうした厳しい事業環境下において、事業展開の方向性を明確に打ち出し、企業間連携等を活用して、販売基盤の強化・再構築を実現している事例をみていくこととする。

（１）事例 1-1 全日本食品㈱

住所：東京都足立区 創業：1962 年 資本金：1,460 百万円 従業員：518 名（正社員）
事業内容：全日食グループ・ＶＣの運営指導、経営管理、商品供給（生鮮食品、日配・チルド食品、加工食品・菓子、日用雑貨、医薬品等）

全日本食品㈱は、1962 年、共同仕入を目的に中小小売業者 26 社が共同出資して設立された東京フード㈱を嚆矢とする。その後、1967 年には、5 つのボランティアチェーン⁽⁹⁾（以下、ＶＣと略す。城西スーパー、城南くるみ会、旭チェーン、船橋ＶＣ、キングフード）とともに「全日本食品ＶＣ連合」を結成。続く 1968 年に当該 5 つのＶＣと合併して、社名を全日本食品㈱に変更した。

当初は、首都圏を営業エリアとしていたが、1977 年の四国本部開設を皮切りに北海道から九州・沖縄までナショナルチェーン化を推進し、1996 年には、全国の全日食チェーン協同組合を統括する「全日食チェーン商業協同組合連合会（現在 16 組合）」を設立するに至っている。

全日本食品の企業戦略と事業展開には、次の特徴がみられる。

① 全日本食品と全日食チェーンとの並立・共存共栄体制

全日本食品が主宰するＶＣは、同社と全日食チェーン(協)・同商業協同組合連合会が並立し、あたかも「車の両輪」のような関係を構築している点が特徴的である。

同社ＨＰの「全日食チェーン'信条'」には、「同志相集い、自由の中に『和の経済』を基本理念とし、規模の利益と小売機能の本部代位による利益とを徹底的に研究し追及することによって、加盟店の繁栄を確立し、……」とあるが、加盟各店を協同組合として組織化することによって、全日本食品と加盟各店との間の力関係を均衡させ、加盟店の独立性・自助精神を保持しつつ、両者の共存共栄を実現するような仕組みが構築されていると評価できる。

② ＶＣ内の商品供給・物流体制、システムの確立

全日本食品では、商品のマーチャンダイジング、全日食チェーン加盟店・他のチェーン各社（20 チェーン）への商品供給を目的とした(株)ボランティア・マーチャンダイジング・ネットワーク（以下、VMNと略す）、並びに、配送センター運営及び加盟店等への商品配送を手掛ける(株)商い物流を設立し、商品のマーチャンダイジング・物流機能を強化して、加盟店等への商品の効率的・効果的な供給体制を確立している。

また、「全日食リテールサポートシステム」を構築し、次の小売店支援を有機的に実施して、加盟店の競争力強化を促進している。

- 1) 多様かつ専門的なスーパーバイジングの実施による経営・売場指導の推進
- 2) 商品一括共配システム・全品供給体制による品揃えの強化
- 3) ＶＣ－ＰＯＳネットワークシステムによる商品販売情報の迅速な提供

このほか、酒類や医薬品の取扱い強化を狙って、太陽酒類販売(株)（2000 年）、医薬品部（2004 年）を設立している。

③ 多様なリテールサポートの実施

全日本食品では、開発本部（全日食チェーンへの加盟店募集）、ＲＳ本部（加盟店の店舗指導、経営指導）、情報システム本部（ＶＣ－ＰＯＳネットシステムの開発・運営、取引先・売場データの管理・共有化、グループ各社のシステム運営）の 3 本部を中核に、関連会社や全日食リテールサポートシステムを通じて、次のような小売店支援活動を展開している。

(9) 複数の小売店が、独立性を保ちながら同志的結合のもとに組織化・共同化したネットワーク

- 1) グループブランド商品「モアセレクト」「スマイルキューブ」等の開発
- 2) 個店POSデータに基づく売れ筋商品（約400品目のコア商品）の導入と拡販のサポート
- 3) 個店別商品改廃（新商品、売れ筋商品の定番化、死に筋商品の排除）、陳列状況・棚割の指導・メンテナンスサポート
- 4) 売れ筋商品（コア商品）の適正売価販売サポート（個店別売れ筋商品販売実績に基づき、売価チェック、シミュレーションを実施）
- 5) 販促企画のサポート（本部販促企画メニューにより、月別・週別販促企画を提案、実施指導）
- 6) 個店別店舗オペレーション・サポート（個別課題の解決サポート、接客・クリーンネス（清潔度）のチェックと改善サポート）
- 7) 個店別月次売上・経費・利益の改善サポート（全日食管理会計システムを活用し問題点抽出・改善をサポート）

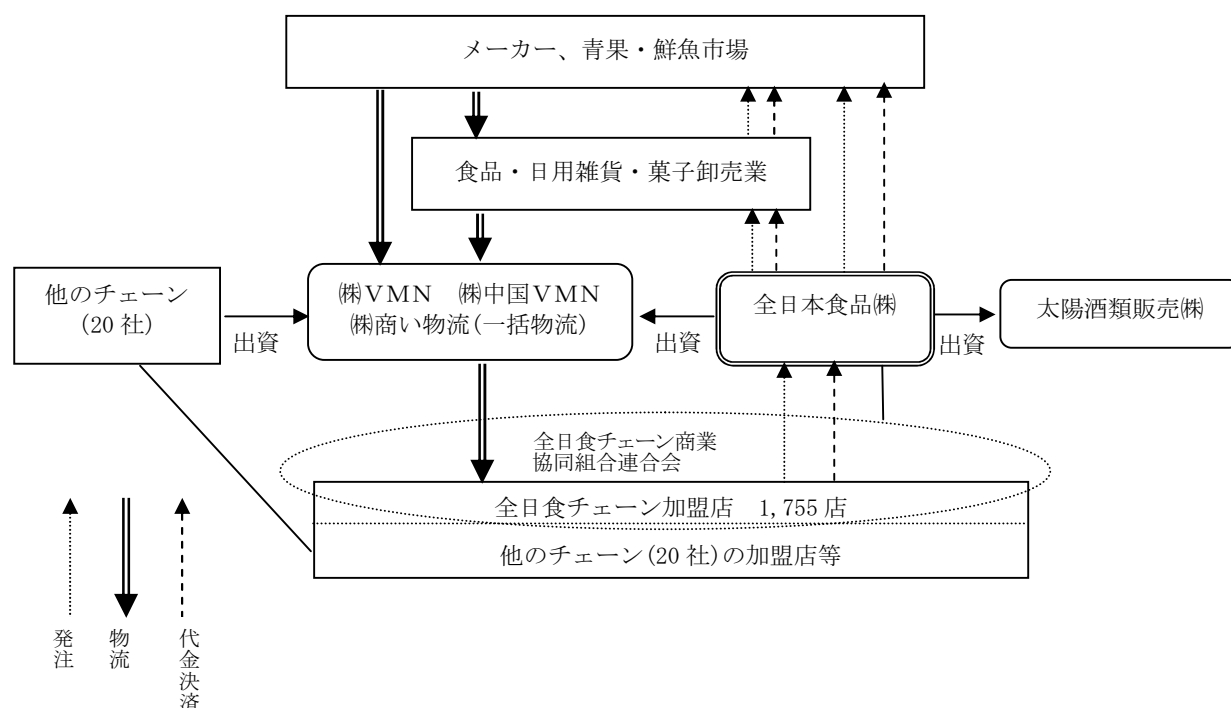
こうしたリテールサポートについては、日常的にPCで加盟各店に情報を配信するほか、実施状況の確認、課題事項解決のためにスーパーバイザーが定期的に訪問し、指導・サポートを実施している。

④ 他のVC等との連携

全日本食品では、プライベートブランド商品（以下、PB商品と略す）の開発や多様な商品の安定仕入を目的にメーカーや卸売業者との連携を推進するほか、前記の全日食チェーン内に構築した商品供給・物流体制等を活用して、食品スーパーを主体とする他のVCや異業種のVCとの水平連携を実施している。

VMN等が有する仕入機能・情報機能・物流機能の適用を全日食チェーン以外に拡大することで、一層の規模のメリットを享受することが可能となり、全日食チェーン内への相乗効果も顕れている。

全日本食品㈱の取引関連図



（２）事例 1-2 広川㈱

住所：広島市 創業：1857 年 資本金：45 百万円 従業員：96 名
事業内容：各種食品・生活資材卸（加工食品一般、チルド食品、冷凍食品、各種進物セット、業務用食材・製菓・製パン材料、各種資材）

広川㈱の歴史は、安政４年(1857 年)、尾道において乾物・荒物店「福玉商店」として開業したところから始まる。明治 32 年(1899 年)に商号を広川商店に改め、昭和 11 年(1936 年)に法人成。食品のほか石油製品・プロパンガス・住宅設備機器等を取り扱い、中四国を販売エリアに、食住に係る幅広い商品卸を手掛けてきた。

食品部門については、中国 5 県及び香川・愛媛の地元食品スーパーや小売店に食品全般を、弁当・惣菜・パン・菓子等の食品メーカーに原材料・資材を販売している。また、1988 年にヒロカワフーズ㈱を設立し、瀬戸内産の海産物を活用した加工食品（贈答用中心）の製造販売にも乗り出している。なお、石油部門については、1991 年に広川石油㈱として分社化し、広川㈱としては食品・食材関連に特化している。

広川の主要営業エリアである中国地方は、他地域同様、大手チェーンストアの進出により流通業界内の競合が激しさを増すとともに、地場卸の再編・統合が進行している。そうした中、同社の販売先である地元食品スーパーや小売店では、大手との競合を余儀なくされるほか、商品仕入にも支障を来す状況となっている。

こうした事業環境の変化に対し、同社では、地元食品スーパーや小売店との取引をより強化・支援することに戦略転換した。「地場卸は、従来の経営形態では将来生き残ることはできない。本格的なリテールサポートを展開しないと存続は難しい」との方針に基づき、地域小売店の活性化に向けたリテールサポートの強化を図るべく、前述の事例 1-1 の全日食チェーンとの業務提携を実施することとなった。

こうして、1998 年、広川と全日本食品㈱との共同出資により中国ボランタリー・マーチャンダイジング・ネットワーク（以下、中国VMNと略す）を設立し、既往販売先（中小スーパー）のVC化を推進するとともに、物流の効率化とリテールサポートノウハウの導入を図っている。

具体的には、①広川と全日食チェーンの仕入先共有化、②中国VMNを通じた広川の既往販売先（チェーン加盟店）及び全日食チェーン加盟店への商品供給、③物流センターの共同利用、④全日食チェーンのリテールサポートシステム・ノウハウの導入といった取組みを実施している。

物流については、広川の仕入・連携先である日用雑貨卸、菓子卸、日配品メーカー等から仕入れた商品を中国VMNの配送センターに納品し、センターで保管・入出庫・個店別小分けを行い、一括物流を実現。効率化による物流コストの低減が図られている。

また、全日食チェーンのPOSネットワークシステムを導入し、チェーン加盟店のネットワーク化・情報管理、チェーン加盟店への情報提供を強化している。

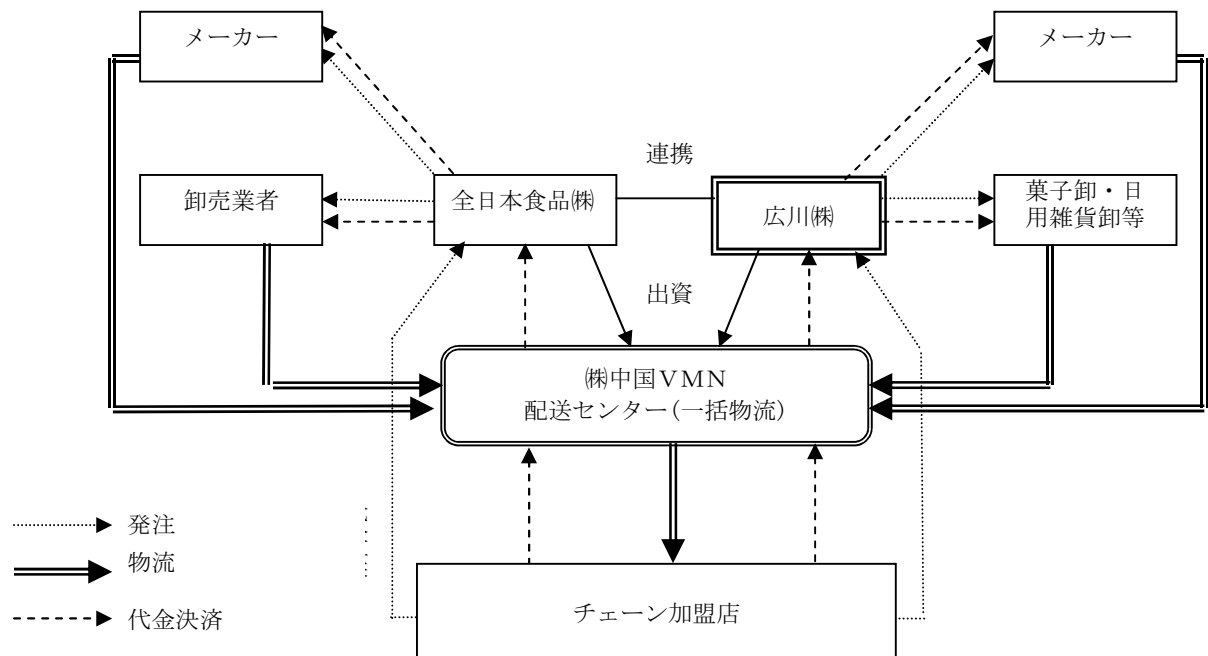
このほか、全日本食品及び中国VMNのスーパーバイザーが、各加盟店に定期訪問し、①店舗開発・業態開発、店舗設計・施工管理の指導・支援、②品揃え・マーチャンダイジング・棚割り提案、③販促支援、④経営指導・経営分析・改善提案、⑤教育訓練、といったリテールサポートを着実に実施している。

「地域社会の高齢化が進展する中、今後、山間地域や島嶼など地方の消費者にとって、地場の小売店がますます重要な役割を担ってくる。しかし、大手スーパー等との競合が激化しており、

こうした地場の小売店に対するきめ細かなサポートなしには、大手との差別化・事業の活性化は非常に難しいと言わざるを得ない。リテールサポートと消費者ニーズに沿った商品供給を行い、地域の消費者と小売店に満足を提供することが、地域卸売業者の生き残り策である。」

こうした信念を一層強くし、広川・中国VMNでは、地域密着の事業展開を強化しているのである。

広川(株)の取引関連図



(3) 事例 1-3 アルビス㈱

住所：富山県射水市 創業：1968 年 資本金：1,829 百万円 従業員：1,718 名
 事業内容：食品スーパーマーケットを総合的に支援するボランティアホールセラー
 （食品卸売業（フルライン一括供給）、食品スーパーマーケットの運営、リテールサポート）

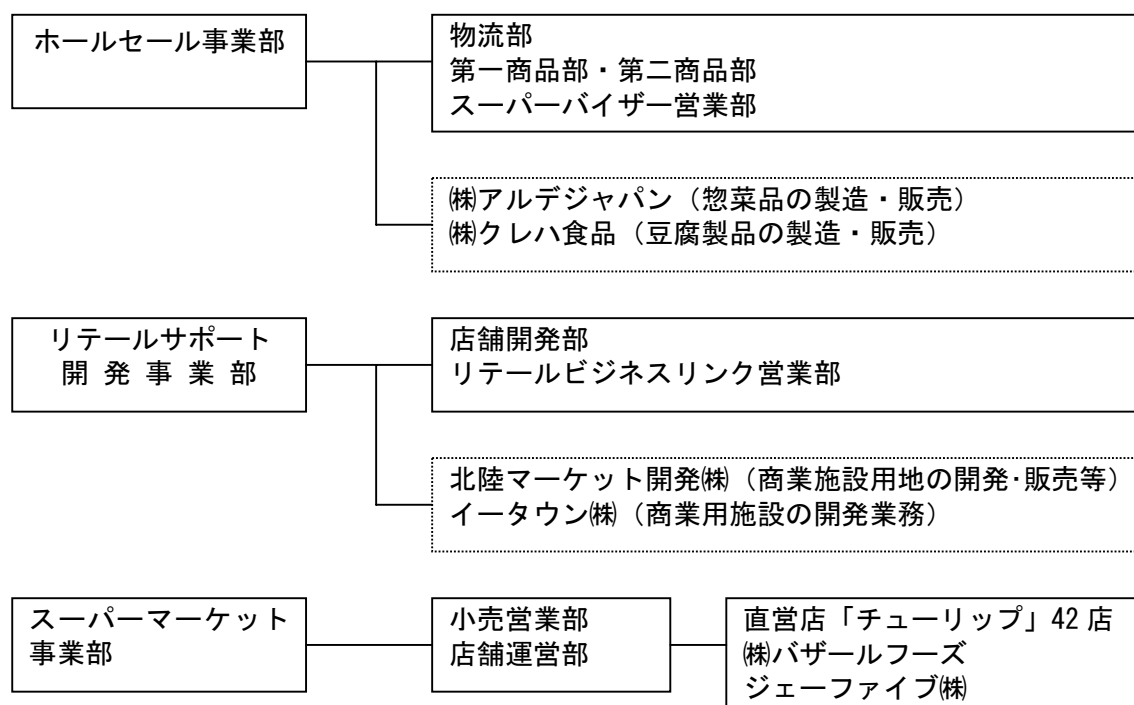
アルビス㈱は、1968 年、地域食品スーパーマーケットの本格的な V C 構築を図るため、北陸チュールリップチェーン㈱を立ち上げたことに始まる（その後、1978 年に富山県地区スパー本部㈱、1985 年に北陸スパー本部㈱に商号変更）。

同社は、当初から食品卸と V C の統括・運営を営み、全日本スパー組織への加盟(1977 年)、本部・加盟店間のオンライン化による受発注システムの構築(1981 年)、高度情報化システムの強化(1985 年)、物流センターの新設(1990 年)等順次事業基盤の強化を推進。1991 年に関連の(協)小杉流通共配センターの業務を同社に統合するとともに、関連の物流会社の(株)富山惣菜センター、北陸鮮魚センター㈱、(株)スパーグロサリーセンター、(株)スパーミートセンターを統合し、ボランティアホールセラー⁽¹⁰⁾の構築を実現している。

また、北陸スパー本部とは別に、小売事業本部として(株)チュールリップを 1971 年に設立し、富山県内に直営店を展開してきた。

そして、1992 年、卸売事業本部の北陸スパー本部と小売事業本部のチュールリップが合併し、アルビス㈱が誕生。1995 年には、名古屋証券取引市場第 2 部に上場を果たしている。

現在、富山・石川県を中心に、V C 加盟の得意先は 67 店舗、アルビスグループ直営店舗は 42 店舗を擁し、下図のとおり、ホールセール事業部、リテールサポート開発事業部、スーパーマーケット事業部の 3 事業部制により、卸・小売・リテールサポートを総合的に展開している。



(10) 卸主宰のボランティアチェーン。

① ホールセール事業部（卸売、リテールサポート実施）

アルビスでは、「物流機能」と「マーチャンダイジング・販売促進支援機能」により、V C加盟店における低コスト・高付加価値経営を支えている。

物流機能については、生鮮(青果・精肉・海産)センター・日配センター・グロサリー(加工食品・菓子・雑貨等)センターを集約するとともに惣菜センターをアルデジャパンとして分離独立して強化し、「総合物流センター」（クロスドッキングセンター⁽¹¹⁾）を確立。1)フルライン商品供給（食品スーパーマーケットで取り扱う殆どの商品を一括調達・供給）、2)定期定時配送（1日3便（一部5便）体制で決まった時間に必要な商品をきめ細かく配送）、3)一括納品システム（生鮮から一般食品までを1台のトラックで一括配送）、4)産地直送・温度管理（産地から直接仕入れた鮮度の高い食材を最適に温度管理されたトラックで配送）によって、V C加盟店等への『フルライン一括供給体制』を実現している。

マーチャンダイジング・販売促進支援機能については、直営店から得た情報を活用して、スーパーバイザー等がV C加盟店に対し、売れ筋商品の分析、品揃え提案、魅力ある売場づくりの提案、価格政策の提案など、V C加盟各店の個々の現状を分析し的確かつ迅速に提案を行っている。

また、各種イベント・チラシ・POP⁽¹²⁾の企画提案、販促資料の提供など日常的なリテールサポートを実施している。

② リテールサポート開発事業部

アルビスは、関連会社での小売店展開を含めて直営店 42 店舗の運営を手掛けているが、直営店を「消費者に支持される店づくりの実践の場」として位置付け、店舗運営上の課題・問題点とその解決策、地域消費者の嗜好・ニーズ等に関するノウハウ・データを蓄積し、最適な仕組み・システム・サービスを開発して、V C加盟店に提案している。

リテールサポートの主なものとしては、前記のマーチャンダイジング・販売促進支援のほか、次のようなものがある。

1)情報システム機能：

V C加盟店及び直営店からの商品発注はE O S⁽¹³⁾を活用して行われている。具体的には、アルビスとV C加盟店・直営店との間で構築されたオンラインネットワークを通じて、V C加盟店等からの発注情報がアルビスのホストコンピュータに集約・一元処理され、総合物流センター・商品部へ送信されるとともに、約 500 社に及ぶ問屋・産地・メーカー・商社へ送信される。

こうした受発注情報等は蓄積・分析が行われ、販売・利益状況の管理やPOP情報、売れ筋商品情報等の提供に活用される。また、直営店の成功事例・ノウハウ等は加盟店にもフィードバックされる。

2)研修・訓練機能：

V C加盟店等の社員教育については、模擬バックヤード・レジ研修室・調理研修室等を備えた「研修センター」において、専門トレーナーが経営・店舗実務、レジ操作、接客対応など豊富なカリキュラムのもとで研修・訓練を行っている。例えば 2005 年度においては、「カスタマーサー

(11) クロスドッキングとは、メーカーから倉庫に着いた商品をパレット又はケースごとそのままトラックに積み替え、店舗に配送する物流方法。荷扱いなどが減り省力化・省スペース化などの効果がある。効率的なクロスドッキングの実施のためには、メーカーのパレット構成統一、発注等のE D Iデータ転送が必要。

(12) point of purchase. 売場に表示される商品説明や価格を書いた表示物。

(13) electric ordering system. 小売店の受発注業務の効率化等に活用される電子受発注システム。各店舗内で発生する発注・仕入・請求・支払等の各種業務をコンピュータで一元管理し、ネットワーク経由で発注を行う。

ビス研修」「防犯セミナー」「部門別チーフ研修（精肉・惣菜・青果・海産）」「レジステップアップ技術研修」「ラッピングセミナー」「計数研修」「新入社員導入基礎研修」といった多様な講座が行われている。

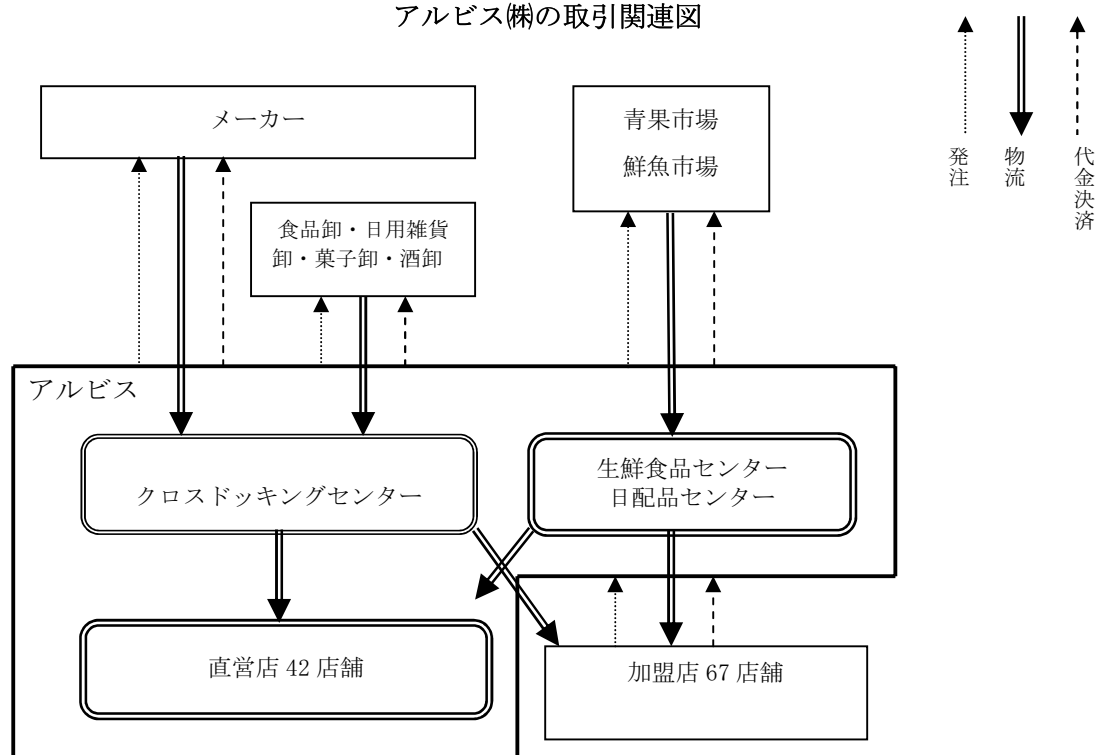
3)経営コンサルティング：

スーパーバイザー等が、中長期経営計画から予算管理、店舗運営体制の構築等について指導・サポートを行っている。

そのほか、同業他社との差別化、リテールサポートの強化を狙って、1)P B商品の開発（消費ニーズのリリースに基づきP B商品を開発。メーカーとの連携で「生活応援」（加工食品）、「生活安心」（雑貨）、「撰菓良品」（菓子）といったブランドを構築）、2)産地開発（「おいしさ」「健康」「安心」に配慮して全国の優良産地と直接契約し生鮮品を調達）、3)店舗開発（立地開発、商圈調査、店舗設計、施工管理、投資経営計画立案・出店申請の支援）、4)新業態開発（食品スーパーマーケットの枠を超えた流通の新業態の開発）といった取組みも行っている。

このように、アルビスでは、「ローカルスーパーマーケットの本部機能を代行」することによって、V C加盟店の経営効率化と戦略的経営の実践を支援することに自社の役割を見出している。すなわち、国内外約 500 社の強力な商品調達ネットワーク、優れた物流センター・情報システム、直営店経営で蓄積された経験・データ・ノウハウ等を強みに、①卸売機能（フルライン供給、一括物流、マーチャンダイジング、販売促進計画）、②リテールサポート機能（情報システム、社員教育、経営コンサルティング）、③開発機能（商品開発、産地開発、店舗開発、業態開発）が三位一体となった「アルビス・パッケージシステム（トータルリテールサポートシステム）」を構築し、地域の食品スーパーマーケット向けの「ボランティアホールセラー（卸主宰のボランティアチェーン）」というビジネスモデルを確立しているのである。

アルビス㈱の取引関連図



(4) 事例 1-4 (株)丸ヨ西尾

住所：札幌市	創業：1895 年	資本金：440 百万円	従業員：216 名
事業内容：酒類・清涼飲料・一般食品・雑貨等卸売			

(株)丸ヨ西尾は、1895 年、味噌・醤油・酒類問屋「丸ヨ西尾商店」として創業。1940 年に法人成(株)丸ヨ西尾商店)し、1965 年に現社名に変更している。

創業以来、酒類卸を主力に事業を拡大してきたが、現在はCVSを展開しているセイコーマートを核としたCVSチェーンの物流を担う総合食品卸となっている。

事業としては、酒類全般、清涼飲料、生鮮・日配・惣菜・加工食品・パン・菓子類・米穀等の食品全般、雑貨等の卸売・物流で、①コンビニエンスストア（以下、CVSと略す。セイコーマートチェーン、北海道スパーチェーン）、②百貨店・スーパー等量販店、一般酒販店、③ホテル・飲食店（業務用）といった北海道内の有力処を得意先としている。

丸ヨ西尾では、「中小卸売業の生き残りのためには効率化・生産性向上が不可欠」と考え、「営業機能なしでも経営が維持できる仕組みづくり」を基本方針に、セイコーマートチェーン（フランチャイズチェーン（以下、FCと略す）方式で北海道を中心にCVSを約 1000 店展開）、北海道スパーチェーン（VC方式でスーパーマーケット・CVSを約 100 店展開）との間で業務提携を行っている。

セイコーマートのFC加盟店は、北海道において、大手CVSチェーンとの差別化を図るため、地域の消費者に密着した「よろづや」・「ミニスーパー」的なCVSを目指している。客層は主婦や中高年層が多く、こうした顧客ニーズに対応して、卵や牛乳・食パン(自社ベーカリーで製造)等の特売を積極的に行っている。

丸ヨ西尾では、こうした顧客の需要を的確に捉え、特徴のある商品調達を行うため、1)情報ネットワークシステムの構築、2)水平連携・垂直連携の推進、に精力的に取り組んでいる。

情報ネットワークシステムについてはチェーン本部・FC加盟店、卸売業者・メーカー等との間のオンラインネットワークに参加し、店舗段階での商品データを基に商品調達、在庫管理を行っている。

また、商品調達・物流については、セイコーマートとの取引が大半を占める地元の菓子卸・雑貨卸を合併するほか、次のメーカー・卸売業者との間で連携を実施。オリジナル商品の開発・製造を行うほか、顧客ニーズを踏まえたフルラインの商品を一括調達し、物流センターに集積した後、個店別にピッキング・センターからの一括納入を行う「全品供給体制システム」を構築している。

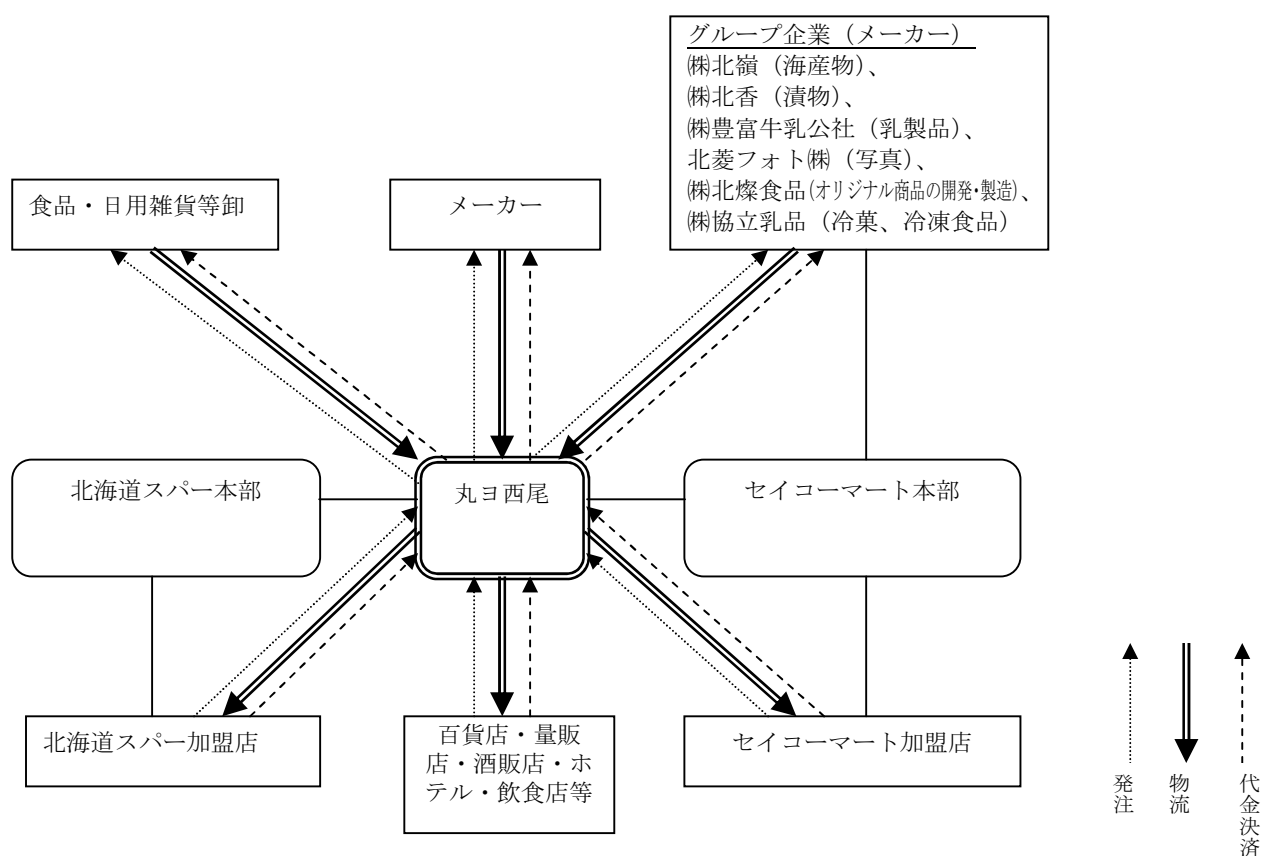
- 1) (株)北嶺：海産物の仕入・加工品の生産
- 2) (株)北香：漬物の製造
- 3) (株)豊富牛乳公社：乳製品の製造
- 4) (株)協立乳品：冷菓・冷凍食品の卸売・物流
- 5) 北菱フォト(株)：写真のDPE、カメラ・フィルムの販売、印刷
- 6) (株)北燦食品：オリジナル商品の開発・製造

今後、弁当、パン、雑貨等の商品強化を計画しているが、仕入先については選別・絞込みを図っていく方針にある。

さらに、本格的な循環型社会の到来を見据えて、ダンボールやP B牛乳パックの回収、生鮮・日配品等の残渣の堆肥化とそれを活用した有機野菜の生産・産地直送、といったリサイクル事業にも積極的に取り組んでいる。

このように、丸ヨ西尾では、集客力のある小売店との連携により、営業の省力化・効率化を図るとともに、連携先の本部機能を一部代行することによって、物流・情報システム・リテールサポートといった機能の効率化・高度化を実現していると評価されよう。

㈱丸ヨ西尾の取引関連図



(5) 事例 1-5 (株)エイチジーシー

住所：札幌市	創業：1979 年	資本金：90 百万円	従業員：24 名
事業内容：V C の運営			

(株)エイチジーシーは、1951 年に札幌市内の酒販店 7 店が集まり小売経営に関する勉強会を立ち上げ、1956 年に共同仕入を目的に同志的サークル「札幌公開経営研究会」を結成したことが原点となっている。

その後、1962 年に V C 事業を手掛けるべく「(協)札幌食料品等小売公開経営チェーン (1970 年 (協)札幌公開経営チェーンに改称)」が設立され、1968 年に本格的に物流事業を開始。あわせて、1979 年には V C 事業の事業本部として「(株)北海道グローサリーチェーン」を設立し、V C 加盟店の組織本部としての機能を担う (協)札幌公開経営チェーンとの両立体制が構築された。

事業本部の(株)北海道グローサリーチェーンは、順次、増資・機能強化が推進され、1992 年には(株)エイチジーシーに商号変更されて、現在に至っている。

北海道の流通業界は、大手チェーンストアを中心に競合が激しく、その影響で卸売業者の再編・統合が急ピッチで進展している。そうした状況下、エイチジーシーでは、①独自の情報システムの構築・強化と②共同仕入・共同配送等による効率化によって、生き残りを図っている。

① 独自の情報システムの構築・強化

エイチジーシーでは、1981 年、道内流通業者に先駆けて、V C 加盟店との共同開発により E O S システムを構築し、受発注の電子化・加盟店の仕入管理の一元化を実現した。さらに 1983 年には、プライスカード・システム、買掛管理システム等が導入・整備され、店舗支援サービスの充実が図られた。

その後も、P O S システムの開発・導入(1986 年)、コンピュータのツイン・システム化によるオンラインシステムの強化(1988 年)、ホストコンピュータ処理のデータベース化(1989 年)、情報ネットワークの強化(1992 年)、データベース照会サービスの開始 (店舗の販売情報・仕入情報等のリアルタイム照会。1994 年)、グループ内のインターネット環境の整備(2002 年)等が順次実施され、次の 8 つのシステムをパッケージにした「加盟店経営情報支援システム」を確立している。こうした情報システムの構築により、V C 加盟店(40 店が採用)における運営効率化、販売促進が図られるとともに、加盟店単独では難しい P B 商品や P O P 等の開発、マーチャンダイジング、物流効率化などが実現されている。

1) プライスカード・システム

フェイス管理(棚位置・棚割り管理)・売価管理・発注管理の支援

2) E O S システム

商品発注、プライスカード要求、売価変更等の店舗オペレーションの標準化

3) 物流システム

各店舗の取扱商品を一括カゴテナー配送により安定供給

4) マーチャンダイジング・システム

品揃えや新商品情報、店内販促情報の提供

5) 買掛管理システム

店舗の仕入伝票の単品原価チェック、取引先からの請求明細の単品ごとの照合チェックによる支払事務作業の支援

6) 店舗別部門別損益管理システム

店舗別・部門別粗利管理、店舗別損益管理など各種管理表の提供による店舗計数管理の支援

7) POS管理システム

店舗のPOS端末機の売価メンテナンス（登録・変更・削除）、販売データの集積・分析等による店舗作業の標準化の支援

8) データベース・システム

単品別仕入実績情報、単品別販売実績情報、棚卸実績情報、部門別実績情報、P I 値情報等の加工可能なデータベースの整備

② 共同仕入・共同配送体制の確立

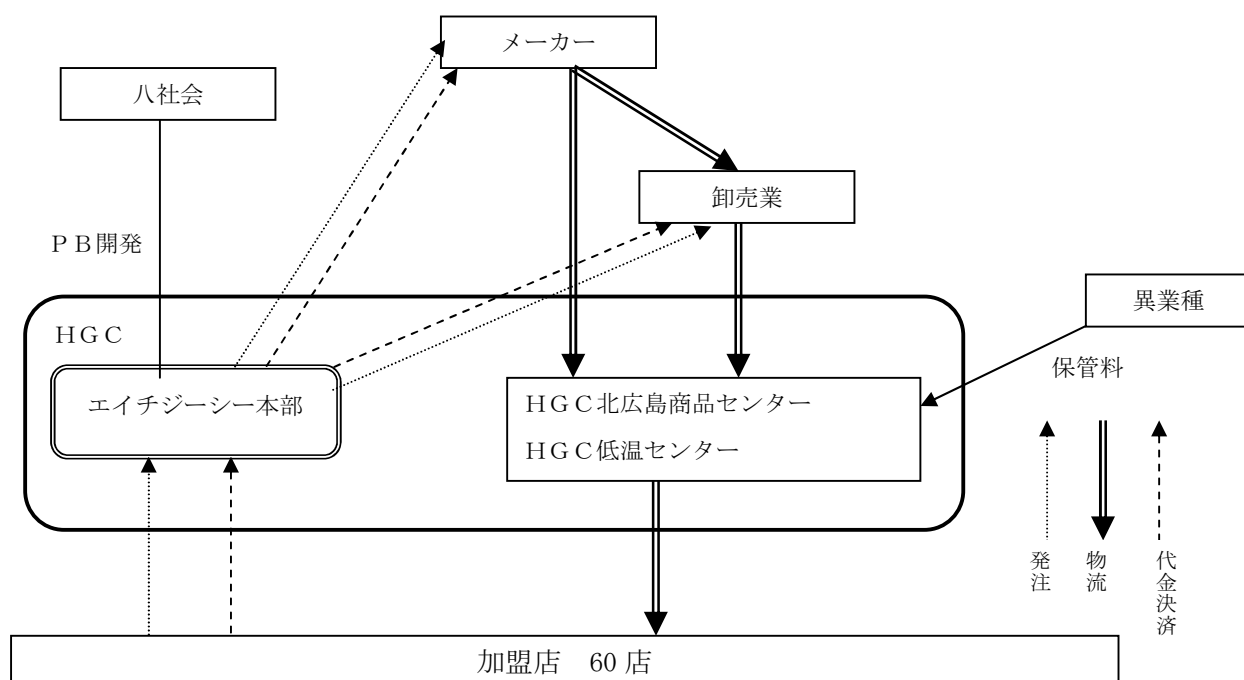
エイチジーシーでは、1984年に札幌郊外の北広島市に加工食品・菓子・雑貨・酒類・米穀等の物流センター「北広島商品センター」を、1985年に札幌市中央卸売市場に青果・鮮魚・惣菜等の生鮮センター施設「HGC低温センター」をそれぞれ設置している。

現在、取引先卸売業者は約450社に及んでいるが、物流センターに商品が集中供給され、VC加盟店舗別に商品仕分の上、各店に一括配送・納品されている。

現状、物流センターのスペースに余裕があるため、異業種の商品の保管・入出庫業務も請け負っているが、将来的に他のスーパーとの共同配送も検討している。

こうした情報システムや物流体制の整備・強化のほか、関東私鉄系チェストア8社が主宰する「八社会」に加盟してVマーク商品を販売する等、PB商品の開発・導入も積極的に行っている。現在、PB商品は菓子、日配品、牛乳等の分野で3000アイテムにのぼり、取扱商品の5%を占めるに至っている。

(株)エイチジーシーの取引関連図



(6)事例 1-6 (株)ブイシージー

住所：福島県郡山市	創業：1974 年	資本金：210 百万円	従業員：54 名
事業内容：V C の運営			

(株)ブイシージーは、1974 年に設立された小売主宰 V C (株)東北サンmartチェーンを前身とする企業で、スーパーマーケット「V チェーン」のチェーン本部機能を担っている。

V チェーンの市場である福島県内には、かつて、東北サンmartチェーンのほか、ひまわりチェーン、フラワーチェーン、グリーンmartチェーンの 4 つの小売主宰 V C が存在したが、大型スーパー等の攻勢などに伴い、各チェーンの加盟店が苦戦を余儀なくされ、品揃えの強化や店舗運営・物流の効率化などが迫られていた。

こうした環境の変化に対処するため、グリーンmartチェーンを除く 3 つの V C の統合が企画され、1989 年、(株)東北サンmartチェーン、(株)ひまわり、(株)ふらわあチェーンの合併により、(株)ブイシージーへと組織変更が行われた（協同組合についても統合し、ブイシージー商業協同組合に再編成）。

現在、V チェーンは、福島県全域に 76 店の加盟店を有しており、卸売機能とリテールサポート機能を担う(株)ブイシージー、加盟店の組織本部機能と研修事業、生鮮食品配送センターの運営を行うブイシージー商業協同組合の両輪体制をとっている。具体的には、次のような業務を手掛けている。

① フルライン一括供給の実施

大手・中堅の食品卸、菓子卸、日用雑貨卸等への仕入ルートを構築し、フルラインの商品調達が可能。配送センター・生鮮食品配送センターを擁し、菓子を除く食品全般・生鮮食品については各センターに集荷され、店舗別に小分けした上で一括供給されている（日用雑貨、菓子については卸売業者から各店へ直送）。

また、日配品については、漬物・麺類等地場製品メーカーと提携し、物流会社に委託して多頻度の店舗直送を実施している。

こうしたフルライン一括供給体制の確立により、加盟店の本部仕入比率は 95%程度にまで達しているが、1 店当たりの平均配送頻度が延 20 台/日から延 4、5 台/日に削減されており、商品仕入・物流の効率化が図られている。

② 多様なリテールサポートの実施

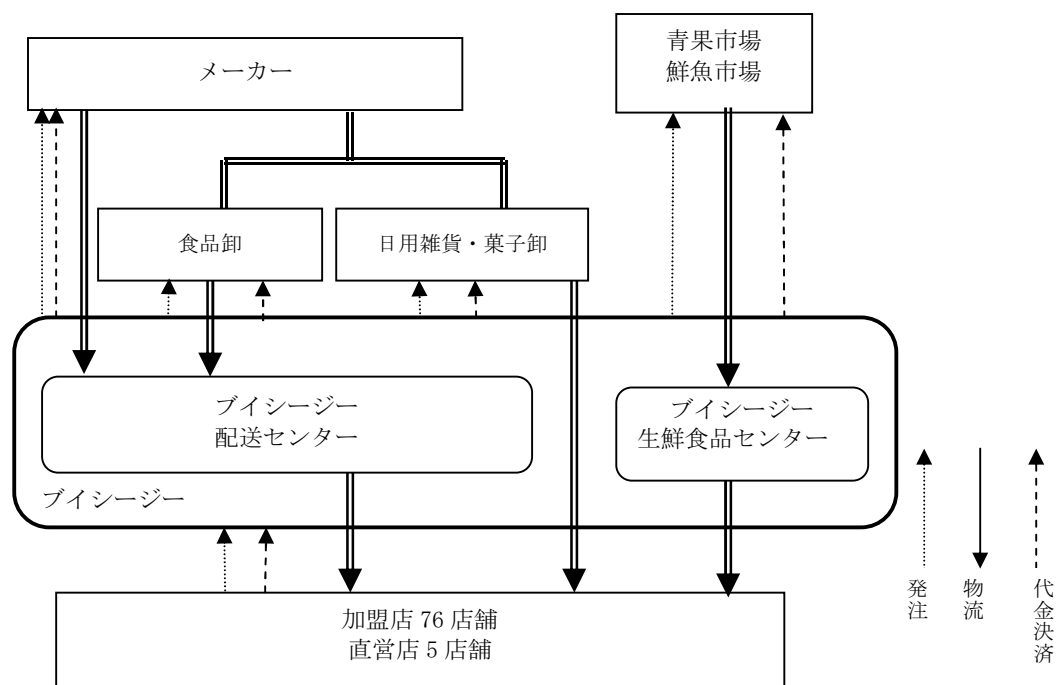
地元の V A N センターを活用して全加盟店に E O S を導入し、受発注の効率化等を実現するほか、スーパーバイザーを配置し、次のようなリテールサポートを推進している。

- ・ 売れ筋情報、新製品情報、販促情報等の提供
- ・ 店舗設計・施工管理の指導、支援
- ・ 品揃え・マーチャндаイジング・棚割り・陳列等の指導、提案
- ・ 特売企画、チラシ・P O P 等販売促進の指導、支援
- ・ 経営分析・改善提案
- ・ P O S の導入支援・データ分析
- ・ 店舗従業員の教育・研修

小売部門への展開については、関連会社(株)ブイワンで小売店(5 店舗)を直営している。同社には加盟店有志も出資しており、ブイシージーとの共同出資会社という形態をとっているが、こう

した直営店での売れ筋情報や販売促進の効果的な展開実績等を加盟店に情報提供し、リテールサポートの一助としている。

(株)バイシージーの取引関連図



(7) 事例 1-7 (株)ひまわりチェーン・カナカン(株)

(株)ひまわりチェーン

住所：金沢市 設立：1973 年 資本金：100 百万円 従業員：3 名

事業内容：V C 本部の運営（共同仕入事業、共同販促事業等）

カナカン(株)

住所：金沢市 設立：1946 年 資本金：400 百万円 従業員：782 名

事業内容：食品・酒類卸売

(株)ひまわりチェーンは、親会社の食品・酒類卸カナカン(株)の販売先（小売店）における商品調達力向上と販売促進を支援することを目的に、カナカンと加盟店の共同出資により、1973 年に設立された V C 本部である。

設立当初は加盟店舗 15 店で出発し、途中、大手スーパー等との競合激化による経営不振や後継者難等の理由で廃業・脱退する店が相次いだが、石川県を中心に加盟店舗を着実に増加させ、現在はミニスーパーを中心に 31 店の加盟がある。

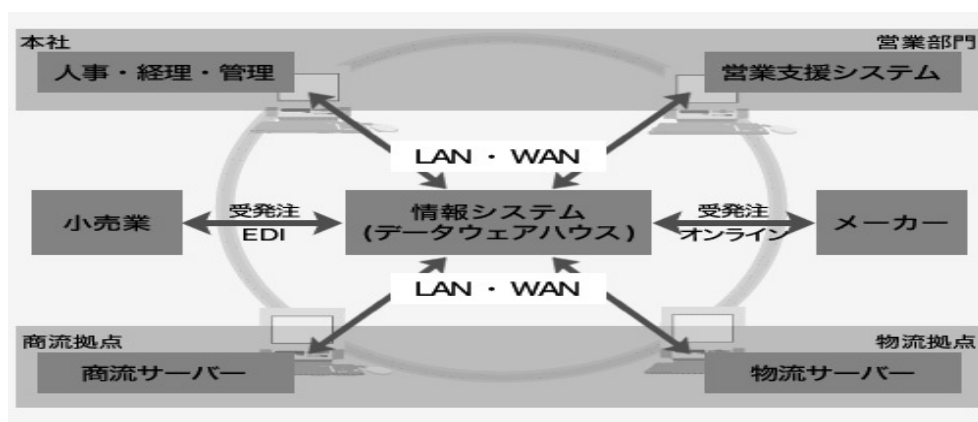
加盟店の経営環境は全般的に厳しいが、中心市街地に立地する加盟店の中には、競合店が郊外に移転したため業績がむしろ好転しているところもあり、大型店との棲み分けが図られつつある。また、加盟店の多くが八百屋を前身としていることもあって、12 年程前から青果物の品揃えに注力し始め、大型食品スーパー等との差別化も図られてきている。

カナカンは、1946 年設立の食品・酒類卸売業者で、北陸を主要営業エリアとし、和洋酒・輸入酒・食料瓶缶詰・油脂・乳製品・嗜好品・調味料・乾物・米穀・水産加工品・佃煮・漬物・惣菜・冷凍食品・菓子・アイスクリーム・加工食品等を取扱い、約 8 万アイテムの商品を小売店・外食産業に販売している。

カナカン・ひまわりチェーンでは、情報システム・物流・リテールサポートを総合的に展開し、V C 加盟店の経営・事業を支援しており、具体的には、次のような取り組みを行っている。

① 独自情報システムの確立

カナカン本社内にホストコンピュータを置き、小売店、メーカー・卸売業者、商流拠点、物流拠点、営業部門との間に LAN・WAN⁽¹⁴⁾を結んで、EDI⁽¹⁵⁾等を活用した効率的な受発注、販売情報等の管理・分析・活用を実現している。



出所：カナカン(株)HP

(14) wide area network。地域内のローカルネットワーク(LAN)に対し、全国規模で広域的に結ばれた通信ネットワークをさす。

(15) electronic data interchange。電子データ交換。小売店等が入力した情報を人手を介さずに電子的に送信するシステム。

② 物流体制の確立

グループ会社を含め、以下の物流センターを擁し、商品の一括調達・集荷、センター内での店舗別商品区分け、各店への商品一括配送の体制を確立している。

- ・佐奇森物流センター：北陸3県・新潟県の販売先向け広域物流を担当
- ・松任日配商品加工物流センター：日配商品（チルド帯）の加工物流センター。企画提案・惣菜製造も手掛ける
- ・冷食金沢センター：冷凍食品の物流センター。金沢から加賀地区を担当
- ・七尾物流センター：一般食品・菓子・酒類の共配センター。能登地区を担当
- ・酒類金沢営業所
- ・富山低温センター：日配商品・冷凍食品・アイスクリーム等の物流センター
- ・富山常温センター：一般食品・菓子の物流センター

富山県内を担当

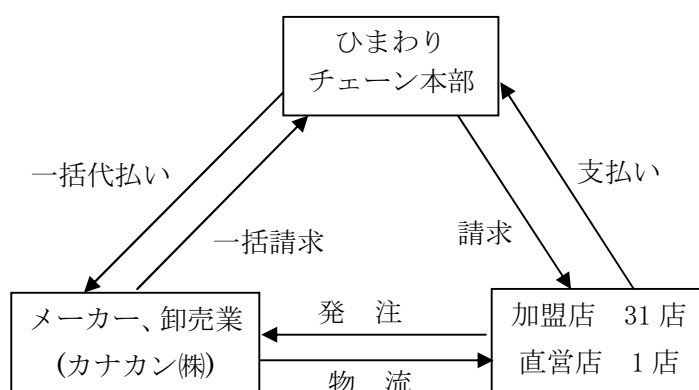
一般食品等については週3回配送を基本としているが、メーカー・卸売業者との連携構築・強化、物流施設・体制の整備によって加盟店への安定供給、配送時間帯・配送頻度の設定が可能となっている。

③ リテールサポートの強化

カナカン・ひまわりチェーンでは、加盟店が元気になることを目標に掲げ、加盟店支援を最重要課題と捉えており、スーパーバイザー・マーチャンダイザーを配置・派遣し、加盟店向けに次のような指導・支援を日常的に行っている。

- ・プロモーション企画提案
- ・タイムリーな商品と市場トレンドの情報提供
- ・売場活性化提案
- ・オリジナル商品の開発・提供
- ・経営指導・提案

㈱ひまわりチェーン・カナカン㈱の取引関連図



(8) 事例 1-8 武田食品㈱

住所：甲府市	設立：1996 年	資本金：30 百万円	従業員：90 名
事業内容：酒類・食品の卸売			

武田食品㈱は、1872 年創業の醤油醸造業者・武田本店（現 ㈱テンヨ武田）の卸売部門（1914 年設置）を前身とし、1996 年に同社から分離独立した酒類・食品の卸売業者である。

戦後間もない 1948 年に、現・テンヨ武田において牛乳・乳製品の製造を開始したことが発端となって、冷凍・冷蔵・常温に分けて保管・配送を行い鮮度管理を徹底する「温度帯別配送システム」を確立。こうした体制整備と食品メーカーとしての幅広いネットワークを背景に、大手総合商社・食品専門商社やメーカーと業務提携を行い、酒類、清涼飲料、加工食品、米穀、チルド・冷凍食品など生鮮食品を除く食品全般（約 2 万品目）の取扱いを実現しており、山梨県を中心に、中小酒飯店、地元酒飯店チェーン、食品スーパー、外食産業等幅広い先に販路を構築している。

武田食品の特徴は、①効率的な物流システムの構築、②きめ細かなリテールサポートの実施に求められる。

物流体制については、前記の「温度帯別配送システム」を確立しているほか、物流センターへのピッキング・システムの導入、EOS による受発注管理等を行っており、多品種・少量・多頻度の発注に対し、効率的かつ着実な商品一括供給を実現している。

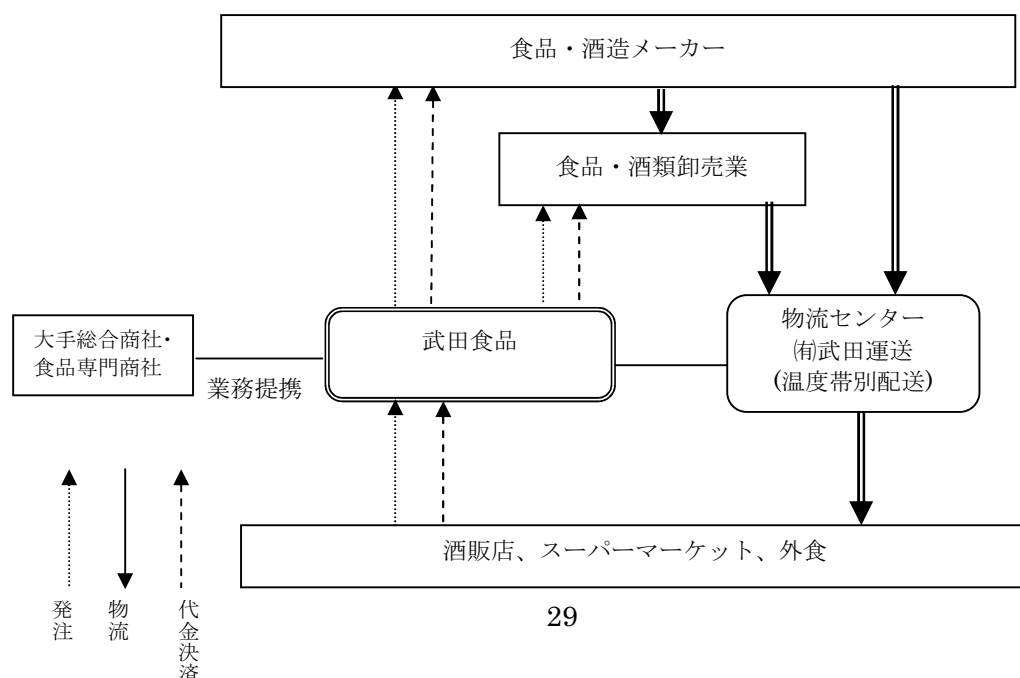
こうした物流システムが評価され、中小酒飯店・食品スーパー等への商品供給を行う傍ら、大手 CVS チェーンの子山梨県内の店舗 140 店への納品代行業務を受託している。

リテールサポートについては、中小酒飯店に対する支援を中心に行われている。具体的には、1990 年代後半から酒飯店 EOS を稼働させるほか、売れ筋情報の提供、品揃え・マーチャンドライジング・棚割り提案等を推進しており、中小酒飯店の販売促進・経営効率化をサポートしている。

そのほか、量販店やディスカウンターとの差別化を図るため、①「三代目茂蔵」「名門酒会」「十四村会」の地区本部となり、品揃えを強化するとともに、②焼酎メーカーと連携して乙類焼酎の PB 商品の開発にも取り組んでいる。

武田食品では、こうした物流体制・情報システム・リテールサポート体制に基づきフルライン一括商品供給できる点を活かして将来的には地域の中小酒飯店の組織化を図りたいと考えている。

武田食品㈱の取引関連図



2 酒類卸

酒類業界においては、ナショナルブランドのビール・清酒・洋酒等メーカーと、清酒・焼酎等を中心に地場の酒造業者とが並存し、多様なメーカー・商品・ブランドが存在することから、商品の円滑な流通を図る上で酒類卸の果たす役割は大きい。

しかしながら、小売において、従前は中小酒販店がメインであったが、規制緩和の進展が量販店やディスカунターの台頭を招き、大型店のシェアが拡大しつつある。また、外食産業等業務用への供給に関しては、業務用酒類卸からディスカウンターへとシフトする動きも一部で見られる。

流通規制緩和・自由化の動きは 1991 年頃を端緒とするが、1993 年には大店法の改正に伴い量販店の酒類売場の拡充やディスカウンターの台頭が促進される結果となった。そして、2001 年の酒販店免許の距離基準廃止、2003 年の人口基準廃止によって、スーパーマーケットやCVSでの酒類取扱いを加速させることになり、酒類流通業界においては競合が激化し、廃業や店舗の統廃合を余儀なくされる中小酒販店が相次いでいる。

酒類小売業の構造変化と価格競争の激化は、酒類に対する需要の変化の影響も受けている。近年、日本酒・ウイスキー・リキュール等のアルコール度数の高い商品の需要が低迷する一方、低アルコール度数・低価格の発泡酒、「第三のビール（その他の雑種）」といった商品が人気を集めており、消費者の「アルコール離れ」と「低価格志向の強まり」が顕在化してきている。

また、2005 年に、大手ビールメーカーにおいて、安売り競争の是正と取引の健全化を狙って酒類卸売業者へのリベート廃止を柱とする新取引制度の導入が図られたが、これが卸売業者の経営を圧迫する要因となっている。

さらには、消費者における志向の多様化・製品ライフサイクルの短縮化に伴い、酒類卸・酒販店においては、品揃えの多品目化、商品の頻繁な改廃、物流効率の低下といった経営効率の悪化につながるような状況がもたらされている。

こうした酒類市場の変化は、流通業者における収益率の低下を招いている。かつての酒類卸の粗利率は 10%程度確保されていたが、現在は 7%程度にまで落ち込んでいると言われる。

他方、酒類流通業界全体の低マージン・高コスト化の進展を背景に、業界再編・効率化への動きが活発化している。スーパーマーケットやCVSとの取引で優位性をもつ大手総合食品卸では、地域の有力卸売業者の統合・系列化を推進しており、酒類流通業界の再編は最終段階に入ったとも言われている。

このような流通業者間の競合激化、流通経路の変化を背景に、地域の中小酒販店や中小酒類卸は厳しい経営を余儀なくされており、食品・日用雑貨等と同様に、経営改善や新たな事業展開の推進を迫られている。

本項では、そうした厳しい事業環境下において、販売基盤の強化・再構築に取り組んでいる酒類卸売業者の事例をみていくこととする。

(1) 事例 2-1 山形県酒類卸(株)

住所：山形県寒河江市	創業：1949 年	資本金：90 百万円	従業員：115 名
事業内容：酒類・食品・日用雑貨等の卸売、コンビニエンスストアの V C の運営			

山形県酒類卸(株)は、1949 年、地域の酒造業者・酒販店を中心に設立された「山形県酒類卸協同組合」を母体とする。

同協同組合は、地酒を中心とする酒類の地域流通の強化、共同仕入・共同配送等による原価低減・物流効率化などを目的に製販一体となった事業展開を図ってきたが、ディスカウンターの台頭や量販店等との競合激化に伴い、組合員である酒販店の経営活性化が課題となっていた。

そうした中、1995 年に「ベニバーズ」という協同組合主宰のコンビニエンスストア（以下、C V S と略す）形態の V C を開発。従来からの屋号が使える、営業時間・休日にも自由に設定でき、外商等店売り以外の事業展開も可能で、加盟各店の特徴・独自性を活かせる展開形態をとったことから、比較的スムーズに加盟が進み、現在、18 店が「ベニバーズ」に加盟している。

なお、同協同組合は、V C 本部機能の強化を図るため、2004 年、発展的に解散し、山形県酒類卸(株)に改組して、現在に至っている。

山形県酒類卸は、山形県内 7 ヲ所（山形、寒河江、村山、新庄、酒田、鶴岡、置賜）に営業所を、本社(寒河江市)内に広域流通センターをそれぞれ構え、山形県内を中心に V C 加盟 C V S、その他の酒販店、地元食品スーパー等に、酒類をはじめ各種食品・日用雑貨等約 2 万アイテムを卸している。

商品調達・物流については、地元酒造業者のほか約 30 社の食品・日用雑貨等卸売業者に仕入ルートを構築しており、広域物流センター等に集荷し、デジタルピッキングシステムを活用して店舗別の区分けを行い、フルライン一括配送、定時配送（チェーンストア向け）・小口多頻度配送（一般酒販店等向け）を実施している。

また、V C 加盟 C V S を中心に、①情報システム導入、②リテールサポートを推進している。

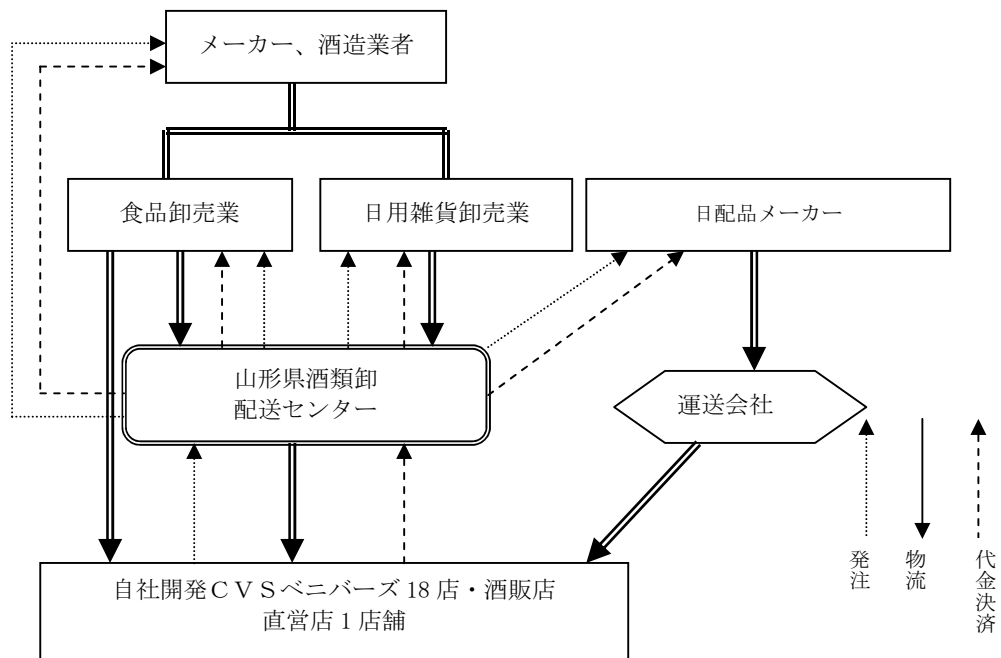
①情報システムについては、1993 年に E O S による共同受発注「クーパースシステム」並びに P O S システムを導入し、本部・店舗間、本支店間、本部・メーカー間の受発注のオンライン化を実現しており、受発注の効率化と売れ筋商品等の把握の迅速化・適正化が図られている。

②リテールサポートについては、前記情報システムによる店舗運営の効率化・円滑化のほか、スーパーバイザーが定期訪問し、店舗設計・施工管理の指導から品揃え・マーチャンダイジング・棚割り提案、販売促進の支援、売れ筋情報等商品情報の提供、経営指導・改善提案、社員教育などを実施して、中小酒販店等の販売促進・経営改善を促している。

そのほか、東北地方の他の酒類卸と共同で商品開発を行い頒布会を開催したり、取扱酒類の多様化・差別化を図るためワインの独自輸入やワイン・焼酎等の P B 商品開発に取り組んでいる。

山形県酒類卸の取組みは、酒類という強い商材を核としつつ他業種卸等との連携によりフルラインの一括供給体制を構築し、中小小売店の経営効率化・多様化を支援することによって、自社の販売基盤の強化を推進するものとして評価できよう。

山形県酒類卸(株)の取引関連図



(2) 事例 2-2 福島県南酒販(株)

住所：福島県郡山市	創業：1949 年	資本金：145 百万円	従業員：176 名
事業内容：酒類・食品・日用雑貨等の卸売、V C の運営			

福島県南酒販(株)は、1949 年に福島県内の酒販店を中心に結成された福島県南酒類商業協同組合を前身とする酒類等の卸売業者で、1954 年に現在の株式会社形態に改組している。

ディスカウントストアや量販店の台頭に伴い、主要販売先である中小酒販店の経営が厳しくなってきたことなどを背景に、1985 年、「県南酒販ファクシミリネットワーク (K F N)」を発足。酒販店への商品情報提供などリテールサポートを強化するとともに、1989 年には酒販店を中心とした V C 「ハローショップ」、2001 年に「ハローショップ」とは別に「K ショップ」という比較的小規模の酒販店を支援する V C システムをそれぞれ立ち上げて、取引先の支援による販売基盤の強化・活性化を図っている。

福島県南酒販(株)は、現在、県内 7 ヵ所（郡山、福島、田島、白河、相馬、いわき、会津若松）に拠点を構え、県内の酒販店・量販店等約 1600 店を取引先としている。創業当初から大手ビールメーカーとの関係が深く、清酒についても地元酒造業者のほか数多くのナショナルブランド、地域ブランドの特約権を有しており、酒類において多様な商品調達が可能な点が強みの一つとなっているが、そのほか、同社の特徴は次のとおりである。

① C V S の V C 「ハローショップ」、「K ショップ」の展開

福島県南酒販では、店舗の規模にあわせて V C の展開に多様性をもたせている。すなわち、比較的小規模の大きな酒販店については C V S 形態の「ハローショップ」、小規模の店舗で C V S への業態転換・店舗増改築ができない酒販店については酒類主体の「K ショップ」という形態での V C の展開を進め、ボランティア卸として、フルラインの商品供給・きめ細かなリテールサポートを小規模酒販店に対してまで行っている。

ハローショップについては、現在 22 店を展開しているが、このうち 1 店は直営店で、いわゆるパイロットショップとして、売れ筋商品の把握、品揃え・棚割り等の実験、店舗フォーマットの確立などに役立っている。

また、K ショップについては、加盟店は V C になじまないような小規模店によって構成されるが、フルライン商品の小ロット供給、商品情報の提供などにより、低コスト高パフォーマンスの店舗運営の実現をサポートしている。

② 物流体制・情報システムの確立

商品の調達については、前記のとおり、酒類に関して大手メーカーや地元酒造業者に幅広い仕入ルートを構築しているが、そのほか、加工食品・菓子・弁当・日配品・日用雑貨・書籍など多様な商品についても、メーカー・卸売業者との提携により調達が可能な体制となっている。

特に、競合店との差別化を図るため、メーカー等との連携を推進し、商品開発やブランド力の高い商品の取扱いに注力しており、例えば、地元酒造メーカー等との連携によるギフト商品・地産地消商品の開発、「三代目茂蔵」の地区本部化による豆富を中心とした品揃えの強化（豆富・油揚げ・豆乳・豆乳プリン等約 90 種類のオリジナル商品のコーナー展開）等にも取り組んでいる。

商品配送については、専門の物流業者と提携し、要冷蔵商品等の物流のアウトソーシング化を推進している。

また、1975 年のコンピュータ導入以降、積極的に情報化投資を行い、現在は第 4 次システムが

稼働しているが、EOSの導入による受発注の効率化、POSシステムの導入による販売情報の一元管理・品揃えの適正化、仕入代金の銀行引き落とし・一括回収・一括支払の実施による支払業務の効率化なども実現している。

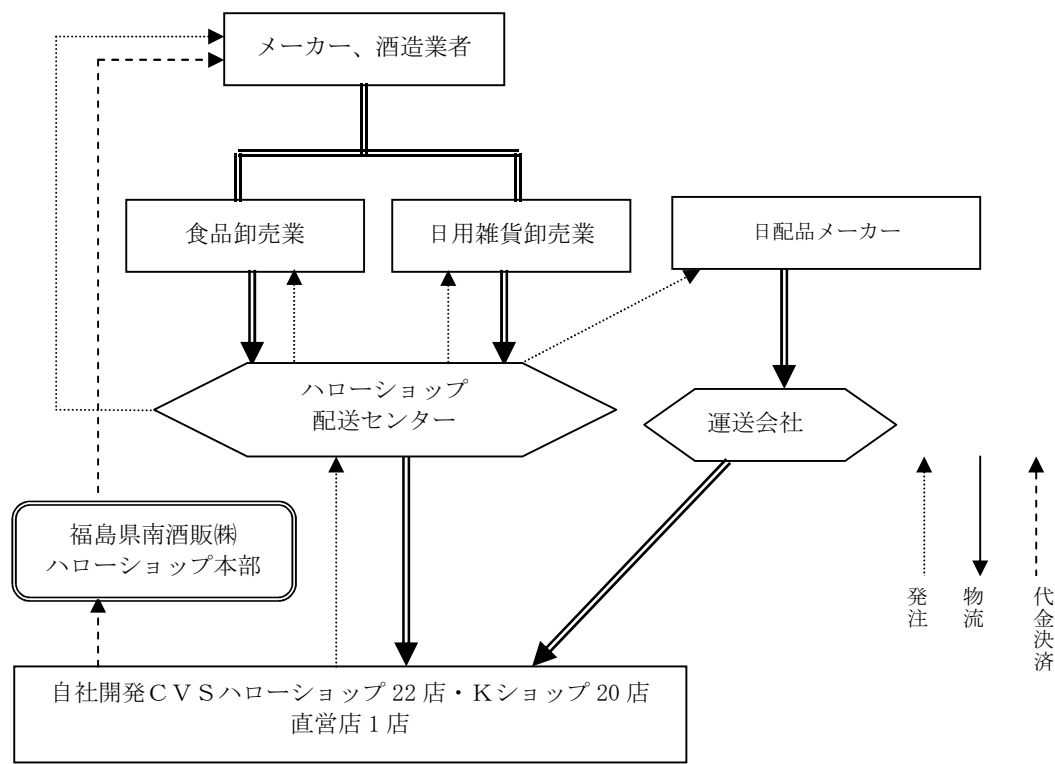
③ きめ細かなリテールサポートの実施

福島県南酒販では、酒販店の経営支援を目的とする「付加価値プロジェクト」を推進し、前記の店舗支援のほか、様々なリテールサポートを展開している。

例えば、前記の情報システムに基づき地域別売れ筋情報等のデータベースが整備され、地域・期間・メーカー・容量別の売れ筋商品情報を提供したり、品揃え・マーチャンダイジング・棚割り提案の実施、清酒・乙類焼酎・果実酒等酒類別のスペシャリストの養成による酒類の勉強会開催・販売企画の提案、大手広域チェーン店についてはスーパーバイザーの定期訪問による販売管理・改善提案・社員教育等の実施などに取り組んでいる。

こうした取組みの中で、とりわけKショップによる小規模酒販店の組織化・リテールサポートの推進は、小規模店の活性化という小売側のメリットと、小規模販売先への販売強化・効率化という卸売側のメリットをともに実現できる取組みとして参考となるところが多いと評価できよう。

福島県南酒販(株)とハローショップ、Kショップの取引関連図



(3) 事例 2-3 南九州酒販(株)

住所：鹿児島市	創業：1962 年	資本金：50 百万円	従業員：150 名
事業内容：酒類・食品・日用雑貨等の卸売、V C の運営			

南九州酒販(株)の歴史は、1949 年、第二次大戦の統制経済下において酒類配給を行ってきた酒類配給公団の廃止に伴い、鹿児島県内の酒造業者及び酒類販売業者が組織化し「鹿児島県酒類卸売商業協同組合」を設立したところから始まる。

当初は、県内の酒類卸を一手に行っていたが、同業者の設立・進出に伴い競合が激化してきたことから、1962 年に協同組合を株式会社に発展的に改組。酒類卸のみならず、仕入・物流等について共同事業・協業活動を積極的に展開するほか、中小酒販店の組織化を促進しリテールサポートにも注力している。

その結果、大手総合食品卸等との競合が激しい中、「酒専門卸」の方針を掲げ、鹿児島県内第 1 位の酒類卸の地位を堅持している。その要因は、次のような取組みの特徴に求められる。

① 地域性を重視した独自の商品政策

南九州酒販の取扱商品の構成(金額ベース)は、発泡酒・雑酒を含むビールが全体の 48%、焼酎が 47%、その他が 5%となっており、芋焼酎の産地だけに焼酎の比重の高さが際立っている。

焼酎については、全国一律のマス・マーケティングを行う NB のビールとは異なり、メーカーの大半は中小酒造業者であり、しかも、地場商品に対する地元消費者の志向・愛好には根強いものがある。南九州酒販が取引を行う鹿児島県内の芋焼酎メーカーは約 100 社にのぼるが、エリアごとに売れ筋の焼酎ブランドが異なるというほどの地域性があるのが特徴である。

したがって、大手の量販店やスーパーであっても焼酎の棚割りは地域特性を掌握している地元酒類卸に依存せざるを得ず、この点が同社の強みの一つとなっている。

近年、広告・ブランド戦略に長けた有力ブランドに需要がシフトしつつある動きもみられるが、地域の焼酎メーカーとの連携を強化し、需要の地域性・多様性への対応力にさらに磨きをかけている。例えば、鹿児島県及び宮崎県の蔵元 11 社と「焼酎マーチャンダイジング研究会」を立ち上げて、市場情報・消費者情報・流通情報を共有化し商品の共同企画・開発に取り組んでいる。

その成果の一つとして共通の P B 「薩摩ヌーボー」を開発し、参加蔵元では共通ブランドのもとで独自ブランドの製品作りを進めていることが挙げられる。焼酎は、本来、時間をかけた熟成を旨とするが、その年に収穫されたサツマイモを使って仕込んだ新酒を売り出そうという動きが各所で生まれつつあった。しかしながら、新酒の定義が曖昧で、中には新酒を一部混合しただけの商品も新酒として販売されるような状況であった。こうした中、「焼酎マーチャンダイジング研究会」では、伝統的な焼酎作りに共鳴するメーカーを結集し「さつま本格芋焼酎生産者協議会」を設立して、新酒の自主認証基準を作成。これに基づいて、新酒 100%・60 日間熟成の「薩摩ヌーボー」を開発したものである。

また、年 1 回、本格焼酎の日である 11 月 1 日前後に約 1 ヶ月程度の大掛かりな販促キャンペーンを主催し、酒販店等と共同で芋焼酎全体の需要掘起しを図っている。

このように、取引先の中小酒販店等の品揃え面での差別化を促進するとともに、地場の焼酎メーカーの市場開拓・販売支援を営業活動の柱の一つとして位置付け、商品調達力の強化を図っている。

② 物流効率化への取り組み

情報化や物流効率化に向けた投資については、1986年の配送センター開設、1994年の全国地酒流通VANへの加入・EOSによる受発注のシステム化、といった取り組みが実施されたが、2001年、本店・鹿児島支店・運輸事業部の統合・移転に伴い、①物流センターの新設、②支店在庫とセンター在庫を連動させた物流システムの構築を実施したことが、物流業務・受発注業務の効率化に大きく寄与している。

具体的には、地域性が高く在庫回転率の低い商品を除いて、支店在庫は物流センターに集約化され、個店別の商品小分けの上、物流子会社（食品流通株）を活用してフルライン一括配送を行っている。

また、他の酒類卸2社との共同事業として、一部量販店向けに一括配送を実施している。これは、物流専門の子会社を活用し、商流と物流の分離という形をとることによって実現されており、メーカーの帳合の制約など課題もあるが、さらなる物流の効率化を図る上で有効な連携と評価される。

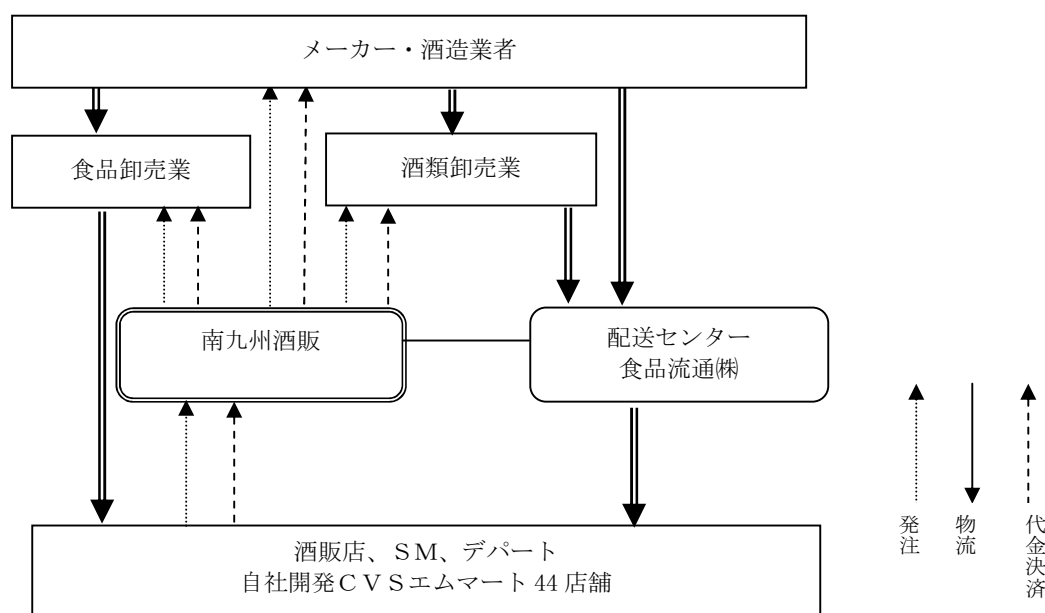
③ きめ細かなリテールサポートの実施

南九州酒販では、「エムマート」というVCを組織し、加盟の中小酒販店（現在、44店）に対して、POSシステムの導入のほか、スーパーバイザーを定期訪問させ、店舗レイアウトの提案、品揃え・マーチャンダイジング・棚割り等の提案、販促企画・販促ツール（POP、棚札、銘柄シール等）の提供、売れ筋情報の提供など様々なリテールサポートを展開している。

こうしたVC加盟店へのリテールサポートによって培われた手法・経験・ノウハウ・データは加盟店以外の一般酒販店等への支援にも活用されている。特に、地域的な需要特性の違いが大きい焼酎に関しては、適正な品揃えと販売促進活動が極めて重要で、棚割り提案や共同販促活動といった支援が積極的に行われている。

酒類業界の再編・事業環境の悪化が進み、地域を基盤とする多くの中小酒類卸が経営悪化を余儀なくされている中であって、地域特性を活かした独自経営を堅持する南九州酒販の取り組みには、参考となる点が多いと評価される。

南九州酒販株の取引関連図



3 医薬品卸等

医薬品については、薬事法により、その製造・販売が厳しく規制され、販売については薬局・薬店に限定されてきた。

したがって、早期に医薬分業が実施され、1900 年代初頭に既にドラッグストアが出現した米国とは対照的に、わが国では、小規模の薬局・薬店が、医院や医薬品卸との連携を図りつつ、一定の商圈を確保して、競合らしい競合がない状況が長く続いてきた。

ところが、健康志向・美容志向の高まり等を背景に、わが国においても、1970 年代後半以降、薬局・薬店のチェーン展開が試みられ、これに端を発して、処方箋調剤薬・一般薬（O T C）のほか化粧品、トイレタリー用品、日用雑貨等を取り扱うドラッグストアチェーンが出現してきた。

こうしたドラッグストアは、当初、ローカルチェーンの域を出なかったが、中には、積極的な広告宣伝の推進等によりネームバリューを高めて、全国展開を進める大手ドラッグストアチェーンも現れ、現在では、医薬品・医薬部外品・健康食品・化粧品・トイレタリー商品等健康・美容関連商品全般において、中小薬局・薬店、ローカルチェーンのドラッグストア等との競合が激化している。

また、医薬品・健康食品関連で次のような動きがあり、医薬品小売の中での競合に拍車がかかるとともに、量販店、C V S、ディスカウントストアといった他業種・他業態との競合にまで発展している。

- ①医薬分業・院外処方への転換が進展し、特定の医療機関との結び付きが弱まってきたことに伴い、ドラッグストア等が処方箋調剤薬分野への進出・強化を進めている
- ②医薬品の販売規制緩和により、ドリンク剤など 15 製品群が医薬部外品に移行されたほか（1999 年）、整腸剤やビタミン剤等一部医薬品が医薬部外品に移行された（2004 年）
- ③特定保健用食品の創設等健康食品に係る制度の拡充が図られ、健康増進に資する商品が多様化するとともに、取り扱う小売店の多様化が図られている

こうした事業環境の激しい変化の中で、薬局・薬店やローカルチェーンのドラッグストアにおいては、業務の効率化を推進するとともに、品揃えの多様化・独自化、医薬品利用や健康増進に係るアドバイス・サポートの実施等を推進し、競合店との差別化を図ることが急務となっている。

本項では、そうした厳しい事業環境を余儀なくされている中小薬局・薬店等を主力販売先とする医薬品卸が、リテールサポート等を推進して販売基盤の強化・再構築を図っている事例などをみていくこととする。

(1) 事例 3-1 (株)アクシス

住所：北九州市	設立：2000 年	資本金：125 百万円	従業員：85 名
事業内容：医薬品(一般薬)・化粧品・日用雑貨・食品(健康食品)等の卸売			

(株)アクシスは、薬局・薬店及びドラッグストアの V C 組織「(協)くすりの九友会」の卸売事業部門として、2000 年に設立された。

「くすりの九友会」は、中小の薬局・薬店の組織化・共同化により商品調達力の強化、仕入・物流の合理化・効率化を図ることを目的に、1955 年に創設され、1967 年に協同組合として組織化されたもので、現在、九州を中心に 641 店が加盟しているが、近年、加盟店は激しい環境変化にさらされている。

中小薬局・薬店は、調剤機能と大衆薬販売機能を有し、地域密着のきめ細かな対応と薬剤師による専門的なサービス提供を強みとしてきたが、次のような環境変化がみられる。すなわち、

- ①大衆薬分野における再販制撤廃以降の価格競争の激化(かぜ薬・ドリンク剤等)、サプリメントや健康食品、医薬部外品との競合の激化(胃腸薬・ビタミン剤等)
 - ②集中仕入により価格競争力を有するチェーン・ドラッグストアの急成長と M & A による店舗の再編、医薬品小売分野における調剤薬局・ドラッグストアの大手チェーン化の進展
 - ③中小薬局・薬店の経営者の高齢化、経営意識の遅れ
- といった状況が顕在化し、中小薬局・薬店の経営は厳しさを増している。

こうした V C 加盟店の経営環境の変化に対し、より専門性の高いリテールサポートを実施するため、アクシスでは、直営店 21 店(中小薬局・薬店 1 店、ドラッグストア 4 店、調剤薬局 16 店)で蓄積された店舗運営ノウハウや情報・データを活用して、新規店開発、店舗設計・施工管理、定期経営相談、品揃え・マーチャンダイジング・棚割り提案、販促企画・提案、売れ筋情報の提供などのほか、具体的には次のような小売店支援を行っている。

① 医薬品等の一括調達・フルライン供給

医薬品メーカー等の指定卸との間に仕入ルートを構築し、V C 加盟店向け一括仕入を行うことで、仕入交渉力の強化とともに、仕入コストの低減、仕入・物流の効率化を進めている。

商品の受発注については、E O S が導入され、受発注業務の効率化が図られているほか、P O S 導入によりきめ細かな店頭販売情報管理が行われている。

物流については、1)仕入先の物流機能が総じて強い日用雑貨・化粧品分野と 2)物流機能が弱い商品とに分けて、2 本立ての物流体制をとっている。

1)日用雑貨・化粧品分野については、仕入先である指定卸の物流に係るサービス水準(納品率、リードタイム)が高いことから、仕入先の物流センターから店舗への直接納品が行われている。こうした指定卸の中には、アクシスへの資本参加が行われ、品揃えと物流活動における機能補完のための連携強化が図られているところもある。

2)仕入先の物流機能の弱い商品については、アクシスの物流センターに集荷され、店別に商品の小分けを行った上で、店舗別商品一括配送(配送頻度：週 2 回～毎日)が行われている。

② 独自商品の開発、品揃えの差別化

アクシスでは、現在、かぜ薬・ドリンク剤等大衆薬、衛生材料、トイレタリー、サポーター、ヘアケア、軽介護用品、殺虫剤、防虫剤、医療機器、健康食品等について、約 400 品目の P B 商品(専売品)を取り扱っている。このうち、大衆薬については、有名ブランドへの信頼性の強さと

いう商品性格に考慮して、大手医薬品メーカーとの共同開発品（ダブル・ブランド）という形をとっているが、P B商品を積極的に開発し、独自の品揃えを図っている。

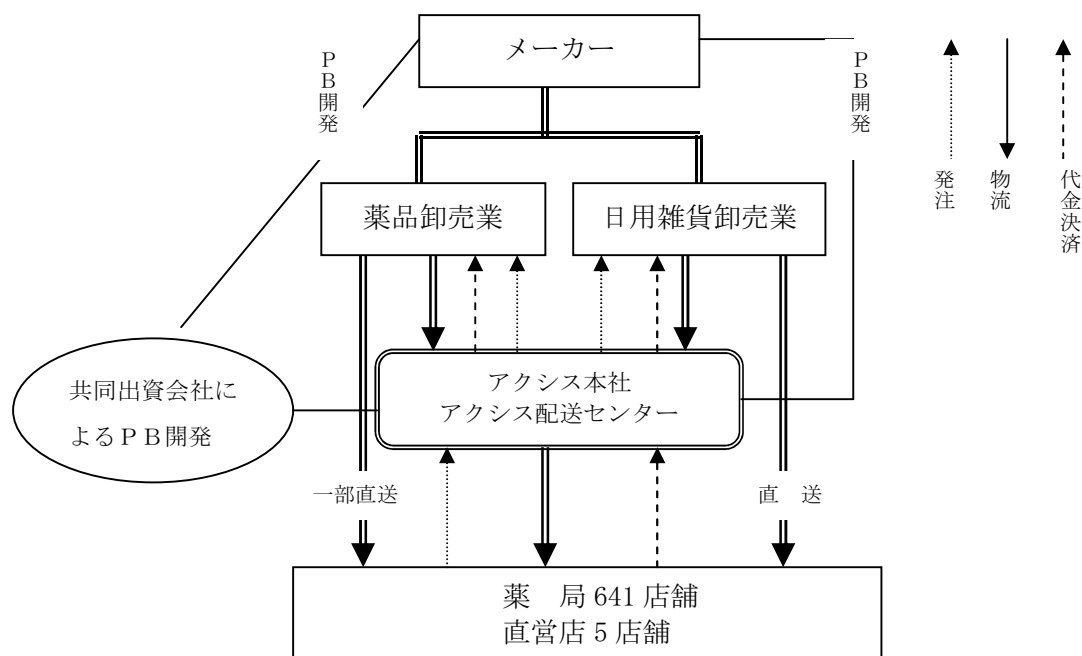
また、大衆薬市場の低迷、美容・健康関連市場の成長に対し、独自の品揃えと来店客に対する店頭でのきめ細かな説明や事後対応に取り組んでいる。例えば、慢性疾患や生活習慣病、アレルギー疾患については、急性症状の緩和を目的とする大衆薬ではなく、時間をかけた体質改善を促す健康食品の方が適しているケースも少なくない。こうした消費者に対し、健康食品の品揃えを強化するとともに、店頭において、症状や体質を踏まえた最適の提案・処方やアフターケアを行うことで、他の競合店との差別化を推進している。

こうした取組みは、地域密着型で消費者との間で緊密な関係を構築している中小薬局・薬店の優位性が発揮できる分野であるが、薬剤師という専門能力をコアに消費者の健康増進を支援できる能力開発プログラムの構築を行うなど、さらに取組みの強化を今後図っていく方針である。

このように、アクシスの事業展開の方針の特徴は、顧客である中小薬局・薬店の支援を的確に行うための必要なリテールサポート機能を強化すると同時に、物流や商品開発等コストや効果の面で優位性を発揮しにくい機能については積極的に連携し外部資源を活用するということに求められる。

また、P B商品の開発において、同業者との連携(共同開発)が行われているが、今後は、定期的な商品の改廃情報の提供、店舗の立地特性・規模・タイプに適合した商品構成の提案が可能となるような情報システムを共通インフラとして開発することも水平連携に期待している。

㈱アクシスの取引関連図



(2) 事例 3-2 (株)ジョヴィ

住所：大阪府堺市 創業：1965 年 資本金：238 百万円 従業員：86 名
事業内容：大衆薬、化粧品・雑貨、健康食品、医療用医薬品等の卸売、V C の運営

(株)ジョヴィの歴史は、1965 年、堺市内の若手薬局経営者が集まり、研究会グループ「若手 2 代会」を結成したことに始まる。その翌年から共同仕入を開始したが、これをさらに組織的に行うため、1970 年に共同仕入事業を行う(株)セイユーを設立。さらに、薬局・薬店の組織化と卸売事業の双方を強化するため、小売業の共同体であるセイユーボランタリーと卸売事業を担う(株)セイユーを分離した。

その後、1994 年に、(株)セイユーは同業の医薬品ボランタリー卸(株)ネオ・ファルマと、セイユーボランタリーはファルマ・ネオ・ボランタリーグループ事業協同組合とそれぞれ合併し、翌 1995 年に(株)ジョヴィ、ジョヴィボランタリー事業協同組合にそれぞれ商号変更。また、同年に同業 3 社の共同出資により P B 商品開発専門会社(株)ビッグ・ビットを設立するほか、他の医薬品 V C 組織 8 団体と「ジャパン・ドラッグ・フォーラム (J D F)」を結成(1998 年)し、V C 間の情報交流と P B 商品の共同開発を推進したり、J D F 参加の 2 団体とともに共同物流センター「東日本共同物流センター」を開設(1999 年)し、東日本エリアの物流体制を強化するといった取り組みを行っている。

その結果、現在では、V C 加盟店は秋田県・島根県・沖縄県を除く全国約 1100 店にのぼり、一大 V C を広域に形成するまでに拡大している。

ジョヴィでは、V C 加盟店の経営・店舗運営を支援するため、次に掲げるような様々なシステム・体制の構築ときめ細かなリテールサポートを実施している。

① 独自の店舗管理運営システム「JOINS システム」の構築

ジョヴィでは、1985 年頃からコンピュータシステムの拡充を図るとともに、加盟店への P O S システムの導入・受発注の自動化(1991 年)、パソコンによる情報提供と受発注のネットワークシステム「ストアコントローラー」の稼動開始(1997 年)、W e b 発注と新顧客管理システムの稼動開始(2003 年)と、積極的に情報化投資等を推進してきた。その結果、次のシステムから構成される総合的な店舗管理運営システム「JOINS システム」が構築されている。

1) 発注システム：

受発注ネットワークシステム「ストアコントローラー」を活用した E O S 発注により、発注業務の効率化、迅速化・適正化が図られ、単品バラ発注も可能となる。

2) P O S システム：

売上管理・粗利管理・商品管理・顧客管理を P O S 1 台で行い、売れ筋情報の取得も迅速に行われる。また、ストアコントローラーとの連動により自動発注が可能となる。

3) 物流システム：

大阪・東京・九州の 3 ヲ所に物流センターを擁し、約 30 社の納入業者からフルラインの商品がセンターに集荷され、小売店舗別仕分け・小分けを行った上で、標準的には週 2 回の定時配送・商品一括供給を実施している。V C 加盟店との間では E O S 発注、メーカー・卸との間ではオンライン発注が行われ、約 40 万品目(マスター登録された商品アイテム数。常時取扱いは約 3 万品目)の商品を殆ど欠品なく加盟店に供給している。

4) 顧客管理システム：

VC加盟店向けに顧客管理システム「フリークエント・ショッパーズ・プログラム（FSP）」を開発し、加盟店における顧客拡大・固定客化を促進している。

FSPは、顧客カードを発行し、買物時にポイントが加算されることによって購買意欲を高めるとともに、購買履歴が蓄積され、顧客情報の集計・管理・分析が可能となり、イベント情報や健康アドバイス等の提供などを通じて、顧客の固定化が図られる。

5) 商品情報システム：

商品台帳には約25万件の商品情報を搭載。ストアコントローラーを通じて新商品情報等が毎日配信され、加盟店において最新情報や全国の売れ筋情報がタイムリーに入手・チェック・検索できる。

6) 調剤情報システム：

調剤の基本機能（窓口業務・レセプト業務）に加え、薬剤師の医薬品適正使用業務（医薬品情報と患者情報の突合チェック、患者インタビュー、疑義照会、情報提供、薬歴記録、服薬指導等）のレベルアップ、トラブル回避、作業効率の改善を目的に独自開発された「医薬品適正使用モニタリングシステム」を搭載。

新薬追加・薬価改定・法改定プログラムなどのオンラインでの自動配信、Webによる医療機関情報の提供が受けられるほか、医薬品情報と患者情報の提供が即時にわかりやすくなる。

7) チェーン本部システム：

本部で各店の発注・返品の一括管理を行うほか、商品マスター管理（各店の売価管理・変更、特売期間や特売価格の予約設定管理）、仕入管理を集中して行い、本部におけるVC運営の効率化・適正化を図るとともに、加盟店に対するPOS情報の分析データの提供、品揃え・マーチャンダイジング・棚割りの提案、価格設定の指導・提案、販促企画の提案、経営指導・改善提案等のリテールサポートの実施に活用されている。

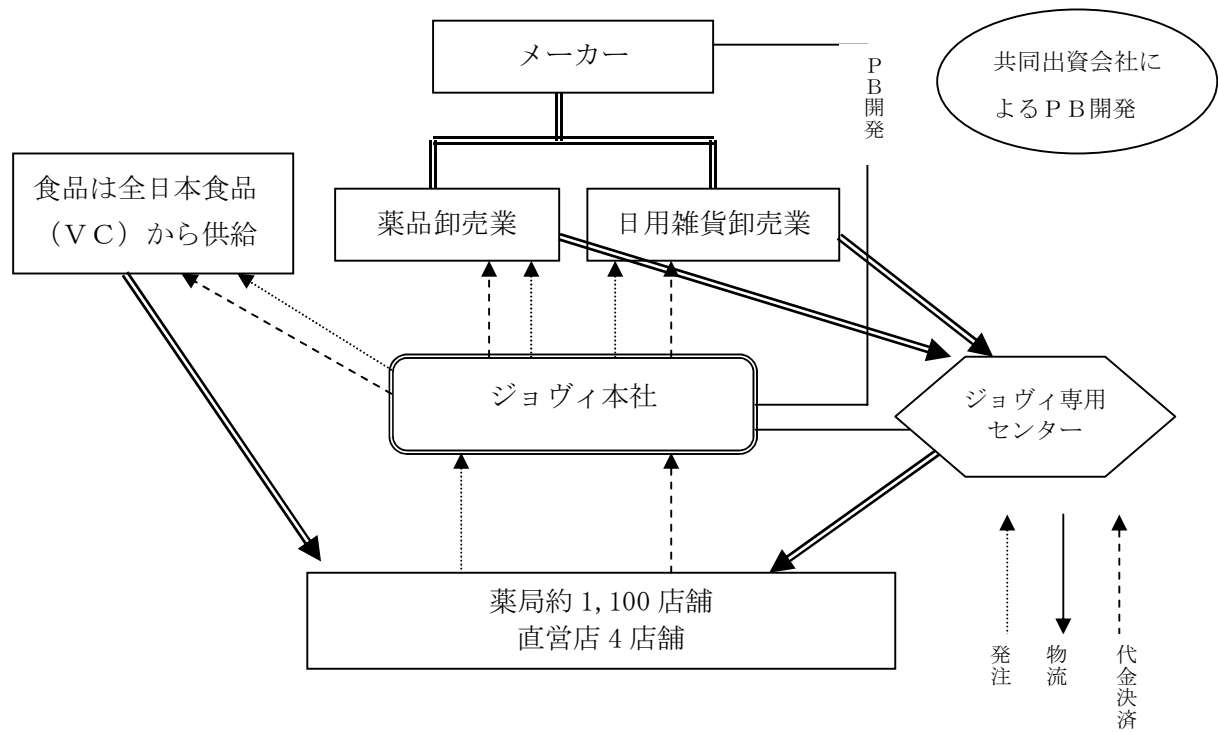
② **品揃え強化、独自商品の開発**

ジョヴィでは、前記の情報・物流システムの整備による効率的な受発注・配送サービスの実現のほか、同業者・異業種ボランティア卸との提携強化、独自商品開発の積極化により、「大衆薬や健康食品を中心とした日常性需要を対象とする地域小型店（＝VC加盟店）」の競争力強化・差別化推進を図っている。

同業者・異業種ボランティア卸との提携強化については、既にJDFによる取組みを紹介したが、そのほか、「日常性需要」を満たすべく食品等の品揃えを強化するため、食品ボランティア卸等との提携を図っている。

また、独自商品の開発については、関連子会社ビッグ・ビットを通じたPB商品の共同開発などに積極的に取り組み、現在では、大衆薬・医療器・健康食品・日用雑貨・化粧品雑貨等において約450品目のPB商品を有するまでになっている（このうち、大衆薬は134品目）。こうしたPB商品による独自性の高い品揃えの実現は、前記JOINSシステムによる効率化とあわせて、VC加盟店の競争力強化・差別化推進に大いに寄与している。

(株)ジョヴィの取引関連図



(3) 事例 3-3 ウィンク㈱

住所：東京都台東区	創業：1978 年	資本金：10 百万円	従業員：30 名
事業内容：眼鏡レンズ・フレーム、その他関連商品の卸売			

ウィンク㈱の出発点は、1970 年代後半、中小眼鏡小売店・卸売業の将来性に強い危機感を共有していた約 10 社の専門店及び卸売業者が研究会を立ち上げたことにある。

当時、眼鏡業界では、小売店での粗利率が検査料・技術料を含めて 60～70%と高く、しかも技術料の設定・内容が曖昧であったため、商品(レンズ・フレーム)と技術サービスを一括したセット料金で価格訴求を行う「安売り商法」のディスカウンターが台頭し始め、価格競争が激化していた。

こうした中、研究会において、オープン陳列(顧客が自由に商品を見られるような陳列)への変更、広告回数の増加(年 3 回→年 6 回以上)、店頭価格の 30%程度の引き下げ等を試行したところ、ディスカウンターの影響で落ち込んでいた売上が回復するという効果が得られた。

その評判が業界内で伝わり、多くの小売店が研究会への参加を希望したため、1978 年、小売店主宰の VC「メガネのウィンクチェーン」へと発展的に改組し、1985 年、豊富な品揃えの商品供給を担う VC 専門卸としてウィンク㈱が設立された。

1990 年代に入ると価格志向がさらに強まり、眼鏡業界においても商品仕入力・価格訴求力が強いチェーン専門店の販売シェアが高まってきた。こうしたチェーン店はメーカーとの直取引を行うため、眼鏡卸は大幅に減少(1970 年代：約 500 社→現在：約 300 社)。生き残った眼鏡卸においても、独自性の高いブランド開発力を有すること、豊富な品揃え等チェーン本部の機能を担うことなどが求められている。また、ファッション性・デザイン性に対する要求も強まるなど眼鏡の需要は多様化しており、こうした需要の変化への対応も求められている。

このように、眼鏡市場・眼鏡業界が大きく変化する中、ウィンクでは「小売店とともに成長する」という方針のもと、VC として組織化された眼鏡専門店に対し、集中仕入による仕入原価の低減、チラシ・DM・POP・季節ディスプレイ等の販促物の低価格での提供、店舗改装・新店開設の指導・支援、商品情報・販売情報等の提供、財務・会計研修会の開催といったリテールサポートを実施し、小売店の競争力向上を図っている。その結果、FC 店舗 14 店を含む 272 店の加盟店を擁するまでに販売基盤の拡大が図られている。

ウィンクの特徴は、「地域の眼鏡専門小売店の専門性・独自性を高めるための情報力強化・ノウハウ開発」を重視していることにある。具体的には、次の 3 点が主なものである。

① 直営店の戦略的活用

ウィンクでは、現在、直営店 3 店を運営しているが、これを小売店支援の基礎となる店頭販売情報の収集・分析、品揃え・販売促進の試行、スーパーバイザーの育成、小売店経営者の教育の場として位置付けている。さらに今後は、店舗のタイプ別・立地特性別の情報の収集・分析を強化するため、直営店を 10 店程度にまで増やすことを計画している。

② FC 契約店の支援強化

VC 加盟店のウィンクからの仕入比率は 60%以上と高く、ウィンクと VC 加盟店との結び付きは緊密であるが、「経営指導や各種リテールサポートをもっと強化してほしい」というニーズが根強くある。

他方、現状では、VC として運営されながら店名や販売促進の共通化が図られずチェーン化の

効果が不十分という課題を抱えており、加盟店との関係をより緊密化し、リテールサポートの強化することによって、加盟店の競争力をさらに高めることが必要となっている。

そうした中で、ウイंकでは、V C加盟店とのF C契約の締結を推進している。F C店では「W i n k」という店名を掲げ、品揃え・販売促進・ホームページを共通化しているが、消費者では、陳列商品のブランドや価格だけではなく店舗の品揃え・サービス・雰囲気などを意識して店舗選択を行っており、店舗を一つのブランドとして消費者にアピールできるF C店を今後増やしていく方針である。

③ 加盟店へのきめ細かな品揃え提案

ウイंकでは、需要の商品別・地区別・立地別のきめ細かな分析を行い、加盟店の品揃え提案を実施している。具体的には、直営店・F C店の情報の分析精度を高めるとともに、受発注・単品別販売情報・顧客データを一元管理できるネットワークシステムを導入することによって、単品別・店舗別・地区別の売れ筋・死に筋が月毎に分析、把握できる仕組みとなっている。

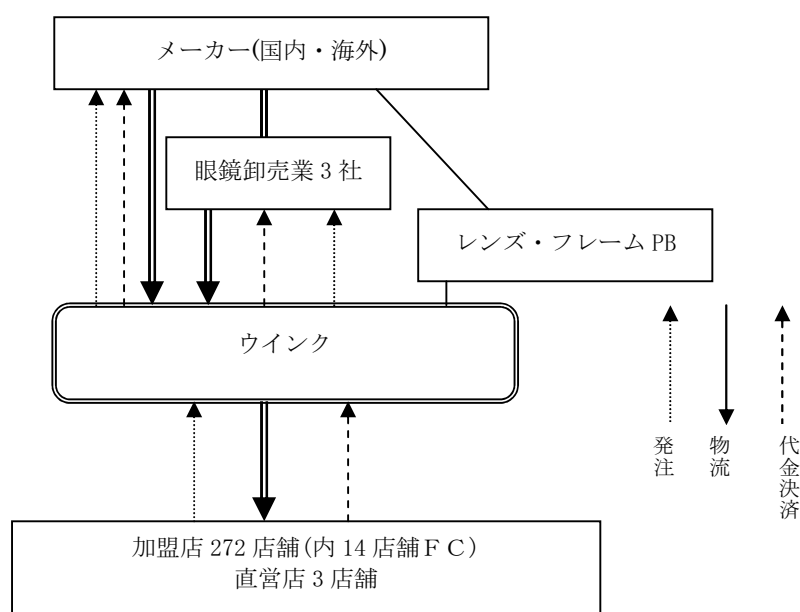
また、V C加盟店との深い信頼関係のもと、財務・会計データや販売データを統計化し、分析結果を各店に提供することで、自店の強み・課題や改善点、他店との比較を把握できるようにしている。

④ P B商品の開発、機動性・柔軟性のある品揃え

加盟店の品揃えの独自性を高め他店との差別化を図るため、ウイंकではP B商品を独自開発し、有力メーカーに生産委託して、加盟店の品揃えに加えている。P B商品の販売は、全体の約10%を占めるまでになっている。

また、ウイंकと長期の取引関係にあり同社の品揃え方針を熟知している眼鏡卸3社を活用して、メーカーとの直取引だけでは調達困難な商品を補完的に仕入れ、機動性・柔軟性のある品揃えを実現している。

ウイंक㈱の取引関連図



(4) 事例 3-4 (株)中央ホームズ

住所：東京都台東区	設立：1979 年	資本金：310 百万円	従業員：6 名
事業内容：雑貨・トイレタリー商品の共同仕入・共同販売、情報支援			

(株)中央ホームズは、大手トイレタリー製品メーカーが地域卸との取引を整理し販社体制の整備・強化を進めたことに伴い、先行きに危機感を募らせた地域卸 12 社が、共同仕入・共同販売を実施することを目的に共同出資して 1979 年に設立した雑貨・トイレタリー商品の卸売業者である（現在の共同出資者は 12 社）。

雑貨・トイレタリー分野では、大型小売店の仕入先集約化、大手卸の物流機能等の強化が進展したことを背景に、メーカーも最低取引規模を高めに設定し規模のメリットを享受する傾向が強まっており、そうした中で、商品仕入に支障を来たす中小卸が増加している。中小卸では、従来、元卸を通じて商品調達を行ってきたが、かかる元卸が流通再編の中で統廃合が進展したことも、中小卸の商品仕入に大きく影響している。

さらに、量販店、ホームセンター、ドラッグストアといった大型小売店からは、厳しい価格条件やリベート、大量一括配送、販促支援、物流効率化など様々な要求が卸売業者に対してなされており、中小卸を中心に、要求に対応できる商品供給力、物流力、情報力を整備・強化することが喫緊の課題となっている。

他方、卸売業者の大型小売店対応が強化される中で、地域の中小小売店への対応が手薄になり、こうした小売店への対応に中小卸のビジネスチャンスを見出すこともできる状況になってきている。

このように中小卸を取り巻く環境が大きく変化している中、中央ホームズでは、メーカーと中小卸の間に立って、仕入代行、与信付与、新製品情報の収集・提供など商品と情報の流通をコーディネートする役割を果たしている。主な取組みとしては、次のものが挙げられる。

① 共同仕入の実施

中央ホームズでは、メーカーの最低取引基準に達しない中小卸の小口需要を取りまとめ、ナショナルブランド商品等の一括共同仕入を行い、中小卸の商品調達を支援している。こうした取組みは、メーカーにとっては代金回収リスクの軽減、中小卸にとっても信用供与につながり、両者がメリットを享受できるものとなっている。

また、同社が共同仕入できないナショナルブランド商品については、メンバー卸 12 社同士が融通し合うことも行われており、メンバー卸を含め一体となって、商品調達のコーディネーターとしての役割を果たしている。

② 新製品情報・市場情報の収集・提供

メーカーからの新製品情報、外部 POS 分析データ、マーチャンダイズ情報等がメンバー間で共有化され、中小卸単独では入手が困難な新製品情報・市場情報を収集し、中小卸に対して提供している。

また、同様の共同仕入組織との連携を図り、新製品情報等の収集体制を強化している。

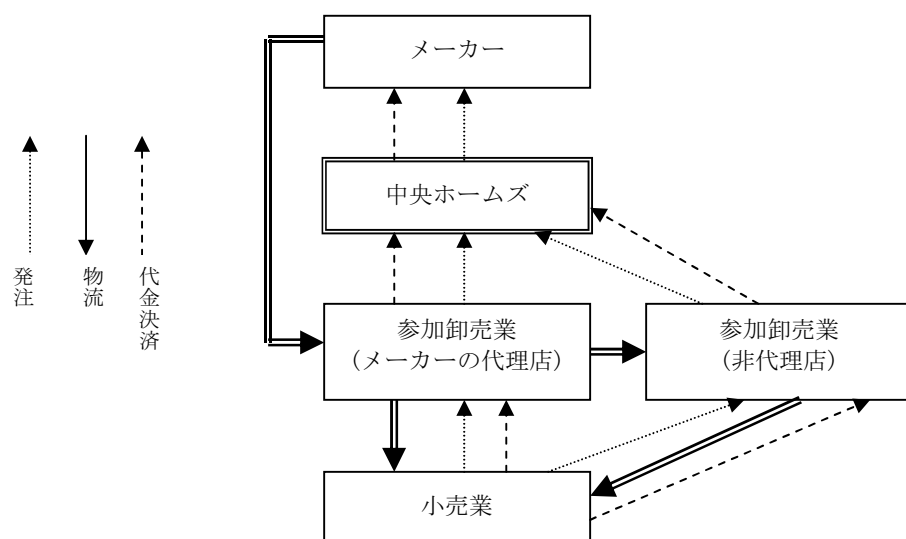
③ 中小メーカー製品・輸入品の共同仕入・共同販売

特徴的な雑貨の品揃えを実現するため、中小メーカー製品・輸入品の共同仕入・共同販売を行い、同時に、年数回の商品開発企画会議や春秋のマーチャンダイジングフェアを開催している。

中央ホームズは、雑貨・トイレタリー卸向け共同仕入組織として長年の蓄積があり、かつ、早い時期から共同出資会社として経営体制が整備され、中小卸が最も必要とする支援機能に絞込み特化してきたことから、効率的な経営が実現されている。その結果、商品調達と商流のコーディネート、信用供与と金融円滑化、新製品情報・市場情報の収集提供等において強さが発揮されている。情報システムの整備や棚割り提案等リテールサポート機能の強化など今後に向けての課題もあるが、メンバー卸間の連携、他の共同仕入組織等との連携をさらに強め、基盤強化を図っていく方針である。

(株)中央ホームズの取引関連図

日雑の共同仕入れ機構



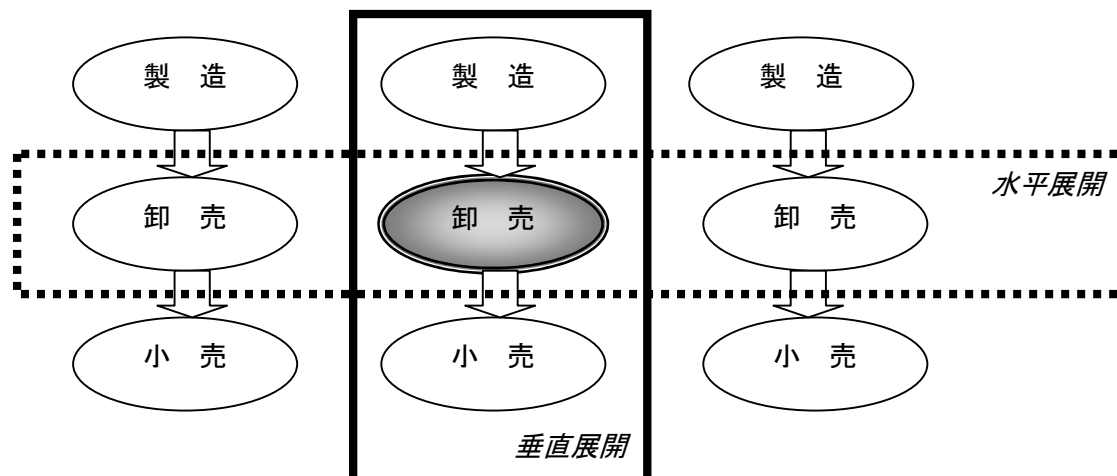
12社の中小卸売業が中央ホームズに出資
 メーカーの代理店・特約店でない卸売業は代理店・特約店経由で仕入

第3章 中小卸売業者における機能の強化・多様化の方向性と連携の課題

本章では、前章で採り上げた事例の分析を通じて、中小卸売業者の今後の方向性を考察する。

事例の分析にあたっては、①事業展開の方向性（事業領域の拡大、事業の深耕・効率化）、並びに、②事業展開のパターン（垂直展開・水平展開等。図表 13）に着目し、事例各社について、図表 14 に示すようなマトリックス上へのポジショニングを行い、事例各社の事業展開の方向性の特徴を明確にしてみたい。

図表 13 中小卸売業者における事業展開のパターン



出所：中小企業金融公庫総合研究所にて作成

図表 14 取組事例の分析マトリックス

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 （既往機能以外への展開）	<u>製造・小売機能への展開</u> 例)・プライベートブランドの開発・商品化 ・小売直営店の展開	<u>既往機能以外の卸売機能への展開</u> 例)・物流事業への展開 ・流通コンサル事業への展開
	事業の深耕・効率化 （既往機能の強化）	<u>製造・小売の支援強化</u> 例)・フランチャイズ・ボランティアチェーンの構築 ・品揃え・マーチャンダイジング等の指導	<u>既往卸売機能の強化</u> 例)・取扱商品の多様化 ・物流機能の強化 ・情報システムの強化

出所：中小企業金融公庫総合研究所にて作成

1 中小卸売業の役割・存在意義

「流通再編」「製販直結」といったことが言われて久しいが、「卸売の役割・存在意義」は希薄になってきているのだろうか。

卸売の本来の機能・役割は、『「小売側の需要」と「製造側の供給」とのミスマッチを解消し、商品を円滑に流通させること』に求められよう。換言すれば、図表 15 に示すように、商品の種類、供給・在庫負担、支払条件等について、小売側のニーズと製造側のニーズとの間にギャップがあり、これを埋めるべく、仕入機能、物流機能、金融機能等を発揮することによって、メーカーで製造された商品を小売店に円滑に供給することと言える。

図表 15 小売・製造間のニーズのギャップと卸売の機能・役割

	小売側のニーズ	製造側のニーズ	卸売の機能・役割
商品の種類	ブランド・性能・価格において、多様な商品の品揃えを実現したい	1 社で、多様な商品を製造・供給することには限界がある	仕入機能 多様なメーカーから商品を仕入れ、小売店に安定供給する
商品の供給、在庫負担	商品の着実な供給を確保し、欠品を撲滅したい バックヤードへの在庫は極力減らしたい	製品の製造を計画的・効率的に行うことに専念したい 製品在庫は極力減らしたい	物流機能 メーカーから商品を受入れ、保管・入出庫・配送を着実にを行い、小売店に商品を安定供給する
支払条件	商品の販売と仕入代金の支払のタイムギャップをできるだけ少なくしたい	納品と代金回収のタイムギャップをできるだけ少なくしたい 代金回収を着実にやりたい	金融機能 工場出荷から小売店への商品供給に至る間の金融を果たす。また、中小小売店からの回収リスクを負担する

出所：中小企業金融公庫総合研究所にて作成

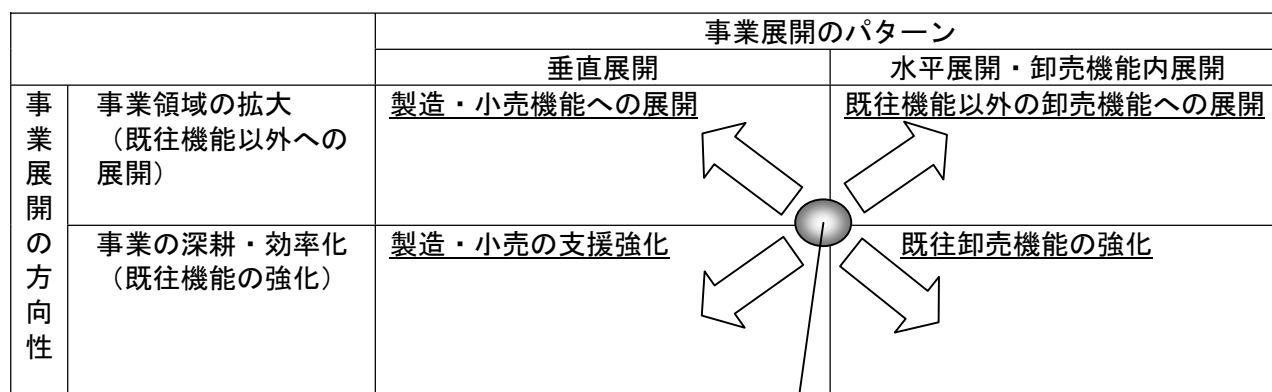
ところが、消費者や市場・顧客ニーズが多様化・細分化・個別化するとともに、費用対効果への要求の厳格化、といった需要サイドの変化が顕在化してきた。と同時に、小売業を含めた供給サイドにおいても、競合の激化、流通経路の多様化、合理的・効率的な商品供給の必要性の高まり、といった事業環境の変化が顕著になってきた。

こうした、需要・供給双方の変化に伴って、流通経路の中心に位置する卸売に求められる機能が変化してきていると考えられる。具体的には、①従来の仕入機能、物流機能、金融機能をより多様化・高度化することが求められるとともに、②マーチャンダイジング機能、商品・ブランド開発機能、リテールサポート機能といった、従来は要求が希薄だった機能が求められるようになってきていると言える。

以上で触れた卸売の機能・役割の変化は、図表 16 に示すとおり、前章の各事例において顕著にみられる。すなわち、前記のような事業環境の変化に対し、自社のコア・コンピタンス、活用可

能な社内外の経営資源を見極め、それらを最大限活用することによって、機能の多様化・高度化を果たしていると評価される。

図表 16 卸売業者における機能の多様化・高度化



出所：中小企業金融公庫総合研究所にて作成

従来の機能

とりわけ、中小卸売業者においては、仕入先・販売先が中堅・中小業者であるケースが大半であり、大手業者に比べて経営資源に制約がある場合が多く、また、規模のメリットもなかなか働かないことから、卸売機能の多様化・高度化への要請が強いと判断され、その役割や存在意義は、むしろ高まりつつあると考えられる。

2 事例企業の取組みにみる卸売機能の多様化・高度化の方向性

前項の検討を踏まえつつ、第2章で採り上げた15社の事例のうち8社について、図表14の取組事例の分析マトリックスに各社の具体的な取組みを整理し、卸売機能の多様化・高度化の方向性をみることとする（図表17-1～17-8）。

事例企業の取組みをみると、いずれにおいても「事業領域の拡大」・「事業の深耕・効率化」、「垂直展開」・「水平展開・卸売機能内展開」の多方向への展開が総合的にバランスよく行われていることが指摘できる。

『製造・小売機能への展開』については、P B商品の開発・生産、取扱商品の一部内製化、直営店の展開・運営といった取組みが行われている。

このうち、P B商品の開発・生産、取扱商品の一部内製化については、単独で実施しているケースもあるが、多くはメーカーや同業者・異業種卸、関連会社との連携のもとで行われている。

また、直営店の展開・運営については、小売機能の付加・強化とあわせて「パイロットショップ」「アンテナショップ」としての位置付けをしているケースが多くみられる。すなわち、直営店において、店頭販売情報の収集・分析、品揃え・販売促進の試行、スーパーバイザーの育成、小売店経営者の教育といったことが行われ、そこで蓄積された情報・データ・経験・ノウハウを活用して、V C加盟店等へのリテールサポートが行われている。

『既往機能以外の卸売機能への展開』については、物流会社・マーチャンダイジング会社・情報システム開発会社・商業用施設開発会社の設立や外部の専門会社との連携構築による新業務・関連業務への展開がみられる。こうした展開を図る際、自社内で設備投資を行い単独で展開する

という形よりも、関連会社を設立して新業務を分離独立したり、外部の専門会社との連携強化・業務委託等外部資源の活用によって、低リスク・低コストで効果の最大化を図ろうとする取組みの方が多くみられる。

『製造・小売の支援強化』については、販売先の小売店の組織化（V C化、F C化）と、チェーン加盟店等に対するリテールサポートが主となっている。

小売店の組織化については、「ボランティアホールセラー」の形をとるアルピスを除き、大半が協同組合が組織本部となる「小売店主宰ボランティアチェーン」という形態をとっており、個々の加盟店が独自性・独立性を保持しつつ、ボランティア本部から多様なリテールサポートが受けられる仕組みとなっている。ただし、ウイंकのように、「ブランド力のある店名を掲げたい」「経営指導・販促企画や各種リテールサポートをもっと強化してほしい」という加盟店のニーズに応じてF C化を進める事例もみられる。

リテールサポートについては、スーパーバイザー・マーチャンダイザーを配置、定期訪問させ、商品情報・市場情報・売れ筋情報の提供、店舗開発・レイアウトの指導、品揃え・マーチャンダイジング・棚割りの指導、販促企画の提案・支援、経営指導、社員研修・教育といったソフト面を中心とする様々な支援活動が展開されている。

メーカーに対する支援についての事例としては、蔵元 11 社と「焼酎マーチャンダイジング研究会」を立ち上げ、市場情報・消費者情報・流通情報を共有化し商品の共同企画・開発を行っている南九州酒販の取組みがその典型的なものといえよう。

『既往卸売機能の強化』については、1)メーカーや他の卸売業者等との連携強化による商品調達力の強化、品揃えの多様化・フルライン化、2)物流センターや物流体制・システムの整備・拡充による物流機能の強化、フルライン一括配送・定時配送等による物流の効率化、3)受発注や販売管理・顧客管理・商品管理等の効率化に資する情報システムの整備・拡充、といった取組みが各社において実施されている。

『既往機能以外の卸売機能への展開』と同様、商品調達力の強化、品揃えの多様化を図るべくメーカーや同業者・異業種卸等との連携を強化し、専門の外部資源を積極的に活用している。中には、ジョヴィにおける「ジャパン・ドラッグ・フォーラム」のように、他のボランティア卸・V C組織と大同団結して、商品調達力・情報収集力・物流能力・商品開発力・システムネットワークの強化を図っている取組みもみられる。

図表 17-1 取組事例の分析マトリックス ～全日本食品(株)の場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	<u>製造・小売機能への展開</u> ○グループブランド商品、P B商品の開発	<u>既往機能以外の卸売機能への展開</u> ○物流会社(株)商い物流の設立 ○商品マーチャンダイジング・商品供給会社(株)VMNの設立
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	<u>製造・小売の支援強化</u> ○V C「全日食チェーン」の構築 ○多様なリテールサポートの実施(売れ筋商品導入・拡販サポート、品揃え・棚割り指導、適正売価販売サポート、販促企画サポート、店舗オペレーションサポート、経営改善指導等)	<u>既往卸売機能の強化</u> ○全日食リテールサポートシステムの構築(商品一括共配システム・全品供給体制、VC-POS ネットワークシステム等) ○配送センターの設置・拡充 ○酒類・医薬品等の取扱開始、メーカー・卸との連携強化による取扱商品の多様化

図表 17-2 取組事例の分析マトリックス ～アルビス(株)の場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	<u>製造・小売機能への展開</u> ○メーカーとの連携によるP B商品の開発 ○関連子会社による惣菜・豆腐製品の製造事業への展開 ○直営店「チューリップ」「ハイトマト」の展開	<u>既往機能以外の卸売機能への展開</u> ○関連会社による商業用施設の開発業務への展開 ○産地開発、新業態開発(食品スーパーの枠を超えた流通新業態の開発)への取組み
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	<u>製造・小売の支援強化</u> ○V Cの構築 ○マーチャンダイジング・販売促進支援の強化(売れ筋商品分析、品揃え提案、魅力ある売り場作り提案、価格政策提案、イベント・チラシ・P O Pの企画提案、販促資料提供等) ○V C加盟店等の研修・社員教育	<u>既往卸売機能の強化</u> ○「総合物流センター」の確立、フルライン一括供給体制の構築(フルライン商品供給、定期定時配送、一括納品システム、産地直送・温度管理) ○商品受発注システムの構築・拡充

図表 17-3 取組事例の分析マトリックス ～(株)丸ヨ西尾の場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	<u>製造・小売機能への展開</u> ○メーカーとの連携によるオリジナル商品の開発・製造	<u>既往機能以外の卸売機能への展開</u> ○関連会社による情報ネットワークシステムの開発・運営
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	<u>製造・小売の支援強化</u> ○地域C V Sチェーンとの連携強化、チェーンの本部機能の一部代行	<u>既往卸売機能の強化</u> ○地元菓子卸・雑貨卸の合併、食品メーカー・卸との連携強化による取扱商品の多様化 ○物流機能の強化

図表 17-4 取組事例の分析マトリックス ～福島県南酒販㈱の場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	製造・小売機能への展開 ○オリジナル商品の開発	既往機能以外の卸売機能への展開
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	製造・小売の支援強化 ○CVSのVC「ハローショップ」「Kショップ」の構築 ○多様なリテールサポートの実施(地域・期間・メーカー・容量別の売れ筋商品情報の提供、品揃え・マーチャンダイジング・棚割り提案、酒類別スペシャリストの養成による酒類の勉強会開催・販売企画の提案、店舗設計・施工管理、スーパーバイザーの定期訪問による販売管理・改善提案・社員教育等)	既往卸売機能の強化 ○酒類のほか、メーカー・卸との連携強化により加工食品・菓子・日用雑貨等取扱商品を多様化 ○配送センター・物流システムの強化、フルライン一括納品の実現 ○EOS、POS等情報システムの拡充による受発注効率化、情報一元管理等の実現

図表 17-5 取組事例の分析マトリックス ～南九州酒販㈱の場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	製造・小売機能への展開 ○「焼酎マーチャンダイジング研究会」等によるPB「薩摩ヌーボー」の開発	既往機能以外の卸売機能への展開 ○物流子会社によるフルライン一括配送の実施 ○同業者との共同事業として一部量販店向け一括配送の実施
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	製造・小売の支援強化 ○VC「エムマート」の構築 ○多様なリテールサポートの実施(PoS導入・活用、店舗レイアウトの提案、品揃え・マーチャンダイジング・棚割等提案、販促企画・販促ツールの提供、売れ筋情報の提供等)	既往卸売機能の強化 ○地域特性を踏まえた焼酎等の品揃えの拡充 ○物流センターの機能拡充 ○全国地酒流通VANへの加入、EOSによる受発注のシステム化

図表 17-6 取組事例の分析マトリックス ～(株)アクシスの場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	製造・小売機能への展開 ○医薬品メーカー等とのPB商品の開発 ○直営店(調剤薬局、ドラッグストア等)の運営	既往機能以外の卸売機能への展開
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	製造・小売の支援強化 ○ドラッグストアのVCの構築 ○多様なリテールサポートの実施(新規店開発、店舗設計・施工管理、定期経営相談、品揃え・マーチャンダイジング・棚割り提案、販促企画・提案、売れ筋情報の提供等)	既往卸売機能の強化 ○指定卸との連携強化による品揃え強化・差別化 ○EOS、POS導入等情報システムの拡充による受発注業務等の効率化、販売情報管理の強化等 ○物流センターの整備、物流機能の強化・合理化

図表 17-7 取組事例の分析マトリックス ～(株)ジョヴィの場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	<u>製造・小売機能への展開</u> ○関連子会社等によるPB商品の開発	<u>既往機能以外の卸売機能への展開</u>
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	<u>製造・小売の支援強化</u> ○VCの構築 ○「JOINSシステム」を活用した多様なリテールサポートの実施(FSPによる顧客拡大・固定化支援、最新商品情報・売れ筋情報の提供、調剤業務の適正化・効率化の支援、POS情報の分析データの提供、品揃え・マーチャンダイジング・棚割りの提案、価格設定の指導・提案、販促企画の提案、経営指導・改善提案等)	<u>既往卸売機能の強化</u> ○店舗管理運営システム「JOINSシステム」(発注システム、POSシステム、物流システム、顧客管理システム、商品情報システム、調剤情報システム、チェーン本部システム)の構築による業務効率化 ○物流センターの設置・拡充 ○「JDF」や食品ボランティア卸等との連携による取扱商品の多様化

図表 17-8 取組事例の分析マトリックス ～ウインク(株)の場合～

		事業展開のパターン	
		垂直展開	水平展開・卸売機能内展開
事業展開の方向性	事業領域の拡大 (既往機能以外への展開)	<u>製造・小売機能への展開</u> ○メーカーとの連携によるPB商品の開発・生産 ○直営店の運営	<u>既往機能以外の卸売機能への展開</u>
	事業の深耕・効率化 (既往機能の強化)	<u>製造・小売の支援強化</u> ○VCの構築、FC化の推進 ○多様なリテールサポートの実施(チラシ・DM・POP・季節ディスプレイ等の販促物の低価格での提供、店舗改装・新店開設の指導・支援、商品情報・販売情報等の提供、財務・会計研修会の開催等)	<u>既往卸売機能の強化</u> ○メーカー・卸との連携強化による多様な機動性・柔軟性のある品揃えを実現 ○受発注・単品別販売情報・顧客データを一元管理できるネットワークシステムの構築

3 連携の特徴とパターン別分類

事例企業 15 社の取組みにおいては、メーカーや他の卸売業者といった専門の外部資源が積極的に活用されている。こうした外部資源活用の多くは、単方向のものではなく、お互いをパートナーと位置付け、活動の中で発生するリスク・コストとメリットを共有するという一定の合意形成のもと、双方向的に緊密なやり取り（協働活動）が行われるものとなっており、企業間連携が構築されていると判断されるものが少なからず見受けられた。

こうした中小卸売業の業務（機能）連携の態様は、細かくはそれぞれの取扱商品の特性、業界や地域事情によって規定されると考えられるが、事例企業における企業間連携は、概ね次のように「水平連携」「垂直連携」の2パターンに大別される。

（1）卸売業間の水平連携

① 同業種卸売業間の共同仕入

この連携は、同業種の卸が商品仕入を共同化することで、メーカーとの取引交渉力を高め有利な取引条件の獲得を目的とするものである。特に、医薬品や日用雑貨の分野では卸再編成の進展によって集中化が進み、卸売業者間の規模格差が開いており、独立の経営を行う中小卸においては円滑な仕入が困難になっているが、一種の集中仕入を行うことで、メーカーが定める最低規模基準をクリアするとともに、リベートや販売奨励金などの面でも有利な条件を得ようとするものである。

また、かつて元卸が中小卸へ果たしていた機能（商品配分、信用供与など）の補完を目的とした卸同士の提携の動きもある。ただし、このような連携が効果を持つためには、やはり共同仕入機構のようにある程度組織的に行われる必要がある。また、連携を行う卸の商品政策や顧客特性が一致することが必要であるため、単純な集中仕入追求というだけであるならば、共同仕入に適する商品は限られるといえる。

さらにこの連携には、P B 商品開発を共同して進めようとする試みも含まれる。事例企業の中には、ジョヴィのように共同出資会社を通してP B 商品開発を行う例もみられる。

② 異業種卸間の品揃え補完

小売業態の垣根が低くなり、異業態間競争が激しくなっていることから、品揃えの多様化を図るために異業種の卸同士が連携する必要性が高まってきている。例えば、加工食品卸と菓子卸や酒類卸、雑貨卸と医薬品卸など、大手卸を中心とした卸再編成や卸のグループ化の動きは、こうした流れの中で生じたものである。

中小卸においても、取引先の小売業の意向を受けて、品揃えを拡大するため異業種卸との連携を模索する動きはある。ただし、この場合、部分的に商品を融通し合うというのでは効果はなく、目標とする小売業態を前提とした品揃えと物流の綿密なすり合わせが必要である。また、メーカーとの取引関係（帳合）の制約も克服しなければならない。その意味で高度な戦略的判断を必要とする。事例企業の中でも広川やジョヴィのように共同出資会社を設立して品揃えと物流を共同化している例があるが、連携企業間の販売戦略の共通化や他の取引先との調整などがきめ細かく行われている。

③ 卸売業間の物流・情報システム共有

小売店からの一括配送の要請が強まっていることから、中小卸においても、商・物分離による配送の共同化の動きはある。また、情報・物流システムにおいてすでに優れたノウハウやシステムを有している卸売業と連携しその仕組みに乗ることで、コスト削減と効率化を目指す動きもある。

いずれも物流と情報システムを共通プラットフォームと考え、インフラを共有しながら営業活動や商品政策は独自化するといった方向性が共通してみられる。すなわち、合併や企業統合ではなく、ネットワーク組織として効率化を追求しようとするものである。これは、やはり卸再編が進展するなかで、物流・情報システムの高度化が競争上不可欠であるが、大規模卸と中小卸の資金力やシステム力の面で格差が広がり、中小卸の競争力が殺がれていることが背景にある。

事例企業の多くは、情報・物流システム共有の必要性を認識しており、将来に向けていくつか萌芽的な試みもみられるが、本格的な連携の段階に進んでいる事例はまだ例は少ない。情報・物流システムの共有化が本格的に行われていない要因としては、まだ情報システム開発は独自でと考える卸売業が多数であること、システム共有の効果や方法が不明確で不安が大きいこと、さらに共有に値する高度なノウハウやシステムを有する卸売業がまだ少ないことがあげられる。

このような連携は企業内部のマネジメント・システムの整備を同時に必要とするため、かなり高次元の連携となるが、それだけに成功すれば効果は大きいといえよう。

(2) 卸売業の垂直連携

① 生産者との商品開発と市場開拓

この連携は、価格競争に巻き込まれやすいナショナルブランド商品ではなく、地域性や独自性の高いオリジナル商品の開発を行うことで中小卸の品揃えを特徴的なものとする 것을狙ったものである。ただし、通常の外部委託生産によるPB商品開発ではなく、商品の企画・開発から製造、販路開拓、販売促進活動などをメーカーと共同で行うものである。

今回の事例企業の中には、福島県南酒販、山形県酒類卸、南九州酒販、武田食品など、研究会等を組織し地場の中小メーカーを支援・育成することで地場商品（地場ブランド）開発を進めている例が多く含まれている。こうした連携は日本酒や焼酎、乳製品、漬物、菓子など生産と需要の両面で地域性を強く有した商品分野において有効な取組みと考えられる。

② 小売業との共同の仕組みづくり

事例企業の多くが、「顧客（小売店）支援」をその活動の中心に位置付けていることもあり、一部事例を除き、小売業との業務連携が積極的に行われている。

その第一は、小売業の品揃えと販売力を高めるための活動である。その手段として、小売業の店頭情報（POS情報など）の共有と情報分析に基づいた品揃え（棚割り）提案がある。FCシステムに近似した形で小売業態や店の品揃え全体を企画・提案している例もあれば、酒類のように特定分野に限定した品揃え提案（カテゴリーマネジメント）を行っている例もあるが、いずれも、小売店の特性に合わせた販売促進の企画・提案や共同販促活動が行われている。

第二に、小売業の受発注業務の効率化と物流コスト削減のための活動である。そのため、小売業との情報システム共有による受発注の自動化や一括配送による物流効率化が行われている。特に、物流については、外部委託や他の卸と共同することで小売業のニーズに適合するように定時

一括配送を行っている例が多い。また、在庫検索や新商品紹介など多機能性を持ったWeb発注システム、店頭顧客管理システム、調剤業務支援システム、会計や財務管理システムなど、小売店の業務の効率化を支援する情報システムの提供と運営で、小売店の経営力を高める活動が行われている。

第三に、小売業の専門性を高めるための活動である。中小卸の取引先には、チェーンストアとの価格競争に苦しんでいる中小の専門店が多い。そのため、価格競争に巻き込まれず、店の専門性と独自性を高めるための卸の支援活動が必要になる。そこで、スーパーバイザーの巡回やセミナーなどで情報提供が行われている。特に、事例企業の多くは、専門人材育成のための教育プログラムの開発と提供を重点化している。また、ウイंकのように直営店を取引先小売店の後継者育成の場として活用している例もある。商取引活動や物流活動ではなく、教育支援や経営指導といったサービス活動を今後の卸活動の重点にしたいと考えている卸も多いように思われる。

(3) 地域密着型の連携

事例企業の事業展開は、全日本食品とジョヴィを除き、地域密着型と評価される。

すなわち、商品供給やリテールサポートについては、①地元の食品スーパー、CVS、専門店、酒販店、薬局・薬店といった小売店や地元卸売業者などが主たる販売先である、②小売店との連携はVCを基本とし、地域に根差した販売展開を行う小売店の独自性・経営の独立性を尊重している、③リテールサポートを推進して地元小売店の基盤強化・競争力強化を図り、量販店や大手チェーンストアとの差別化を図っている、といった共通の特徴がみられる。

また、メーカーや同業者・物流業者等との連携については、①地元の食品メーカーや酒造業者等との連携を強化し、地場産品等を積極的に取り扱ったり、PB商品の共同開発・生産に組み込み、地域性豊かな特徴のある品揃えを実現している、②販売基盤の強化・再構築という共通の課題を有する地域卸売業者等との間で連携し仕入先・販売先・物流機能・情報システム・リテールサポートノウハウ等の共有化を図っている、といった取組みがみられる。

このように、中小卸売業者においては、「規模のメリットを追求し、組織拡大・広域化によって効率化・コスト低減を推進する大手卸売業者」とは一線を画し、「大手にとって非効率的な市場・分野、多様性・地域性が強い市場・分野にビジネスチャンスを見出し、そこに特化して大手との差別化・棲み分けを図る」という方向性を志向するところが多いと考えられる。

4 中小卸売業におけるIT活用の実態

第2章の事例企業においては、業務効率化とリテールサポート強化を図るため、いずれもITを積極的に活用している。

本項では、そのうち、特徴的なIT活用を推進している2社の事例を採り上げ、中小卸売業者におけるIT活用の実態と課題の分析を行う。

(1) ㈱ジョヴィの取組み

① ジョヴィのリテールサポート

一般に、小規模の独立系の薬局・薬店は、大手卸との取引が難しく、流通関連の情報が乏しい。すなわち、医薬品卸等から新製品情報、売れ筋情報、キャンペーン情報などが積極的に提供されることが少なく、ビジネスチャンスに乗り遅れることが多くなっている。また、POSシステム、棚割りシステム、FSP⁽¹⁶⁾など流通関連のIT化について大手卸やメーカーからサポートを受けることが少なく、社内にもIT人材が不足していて、IT化への対応が難しい。

ジョヴィでは、こうした中小薬局・薬店の課題を解決するため、ITネットワークを構築し、様々な流通情報の提供、店舗の実情にマッチしたスムーズな商品供給、一括仕入による原価低減、安価なPB商品の開発・提供を行っている。

② POSレジ用の商品マスターの提供

組織小売店では、商品に印刷されたバーコード(JAN)をスキャンしてレジの処理をするのは今や当たり前となっており、そこからあがってくるデータの分析を行っている店も多い。しかし、年間に万単位の新製品が発売される中で、POSレジの商品マスターメンテナンスが追いつかないところが多く、本来の機能を享受できていないと言える。

こうしたPOS活用の一般的な現状に対し、ジョヴィでは、商品マスターを一括管理することによって、各店のPOSレジ運用ロードワークを軽減し、POSレジの本来の機能発揮を支援している。また、POSデータを吸い上げ、売上管理、粗利管理および発注支援処理をするストアコントローラーも提供している。

③ 様々なITサポート

顧客管理システム「FSPシステム」を導入し、顧客カードによってポイント付与、購買履歴情報の収集・消費者購買分析等を行い、薬局・薬店における消費者の来店誘導と固定客化の支援も行っている。

また、調剤用の窓口業務やレセプト業務用のシステムも提供している。こうしたシステムは、通常導入費用に数千万円、運用に数十万円/月を要するが、システムを共同利用することによって各店の負担軽減を図っている。

(16) Frequent Shoppers Program. 多頻度購買顧客管理プログラム。ポイントカードやサービス提供カードといった顧客カードを発行して顧客1人1人の購買データをとらえながら、顧客を購入金額や来店頻度によって選別し、セグメント別にサービスや特典を変えることによって個々の顧客に最も適したサービスを提供し、かつ効率的な販売戦略を展開して、優良固定客の維持・拡大を図るマーケティング手法。

④ 物流サービス

小規模店舗では、段ボール単位で仕入れると無駄な店内在庫を抱えることになるため、バラ納品を求めているが、バラでピッキングし各店に正確に配送するためには、物流センターは非常に高度なシステムを必要とする。この点、ジョヴィでは大規模なソーターを設置した物流センターを整備し、迅速で正確なピッキングを行い、翌々日の配送を実現している。これは、小規模店舗にとっては非常に重要なサービスで、売場が狭くバックヤードもない店舗において商品回転率の大幅向上がもたらされている。正確なピッキング・配送によって、店着時の検品を省略、いわゆるノー検品を実現しているが、これはジョヴィの店舗配送に対する信頼の証であると言える。

(2) アルビス㈱の取組み

リテールサポートを受ける小売店側からすると、最も神経を使いコストもかかる商品調達をほぼフルラインでやってもらえるということは大きなメリットである。その点、アルビス㈱は、食材を弁当・惣菜などに加工し、日に3回も配送するという物流システムを構築し、中小小売店ではできない品揃えを実現していることは、多くの加盟店の参加を得ている理由であると評価できる。

またもう一つの特徴は、店舗要員の教育を安価で実施することである。これも、店舗オーナーからみるとありがたいサービスである。本部には、実務講習のための教室が整えられおり、POSレジの操作方法から生鮮食材のさばき方、ラッピング、万引き防止にいたるまで実に周到的な教育メニューが揃っている。

アルビス㈱においても、店舗支援としてストアコントローラーのシステムを提供して、POSレジや発注支援システムを展開しているが、これらは流通ITとしては、特に先端的なものではなく、むしろ従来型のシステムで構成されている。しかし、見方を変えると、地に足が着いた選択で、店舗内で確実に実行することに主眼が置かれているように見受けられる。

EOS⁽¹⁷⁾を活用した受発注システム、倉庫内システム、店舗内システム、いずれをみても最新鋭のシステムではないが、使いこなす人材の方に力点を置き、システムの実効性を求めていることの現われと評価される。中堅・中小卸としては、よほど有能なSEを多数抱えていない限り、いわゆる枯れたシステムを採用するというシステムポリシーは、賢明な選択と言える。

(17)Electronic Ordering System。電子補充発注システム。文字通り訳せば、電子式注文方式ということであるが、一般的にオンライン受発注システムといわれ、コンピュータを使い発注データを回線を通じて送受信する仕組み。

(3) 小売店に有効なIT支援

① POSの活用推進

現在の小売店において最も基礎的なITはPOSであるが、前述のとおり、POSレジが適正に稼動するためには商品マスターが正確にメンテナンスされていることが必要である。

したがって、商品DBを作って小売店に提供し商品マスターのメンテナンスが的確に行われるようになれば、販売管理・在庫管理・受発注が適正に行われるようになる。現状のPOSの活用を推進するだけでも、有効なリテールサポートにつながる。

② EOSからEDIへ

わが国流通業界における発注方式は、電話発注やFAX発注からEOSを活用した電子発注へと進歩した。

EOSは発注データの伝送であるが、流通業のBtoB通信であれば、発注データだけでなく仕入データ・在庫データ・請求データ・支払データなど複数のデータを双方向で交換するEDI⁽¹⁸⁾へと進展してしかるべきである。ところが、わが国小売業界では、EDIの標準が浸透していないため、大手でもEDI導入はほとんど行われていない。

世界ではEDIFACT⁽¹⁹⁾などの標準があり、統一化されたEDIが行われているが、EDIFACTでは漢字通信ができないなどの問題があったため、わが国では導入が遅れたという経緯がある。現在、経済産業省によって「流通SCM⁽²⁰⁾全体最適化促進事業」が進められており、早晩わが国でもEDIの普及が始まるものと思われるが、その時点では、小売業のEDI稼動の支援をすることが必要なリテールサポートとなるとみられる。

③ レガシー問題

早期にEDI標準を制定し普及させることが重要であるが、日本には標準の浸透を難しくしている大きな問題がある。それは、わが国には依然として古いコンピュータが多数残りEDI標準の浸透を難しくしているという、いわゆる「レガシー問題」がある（レガシー：遺産のように古い）。すなわち、わが国企業の多くが30年程前にコンピュータを導入し、受注出荷、在庫管理、請求書発行などの定型業務をシステム化したが、そのシステム・マシンをいまだに使用しており、今日の世界のITの基礎的標準に適合できていないという問題がある。

(18) Electronic Data Interchange。電子データ交換。コンピュータネットワークを介して電子的に、受発注や決済などを行うこと。

(19) Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport。国際的な電子データ交換に関する規則集。EDI (electronic data interchange, 電子データ交換) で、異なる企業間で通信回線を通じて、商取引に関するデータを広く合意された規格に基づきコンピュータ間で交換すること。

(20) Supply Chain Management。サプライチェーン・マネジメント。主に製造業や流通業において、原材料や部品の調達から製造、流通、販売という、生産から最終需要（消費）に至る商品供給の流れを「供給の鎖」（サプライチェーン）にとらえ、それに参加する部門・企業の間で情報を相互に共有・管理することで、ビジネスプロセスの全体最適を目指す戦略的な経営手法、もしくはそのための情報システムをいう。

近年飛躍的に高速・大容量化したコンピュータを制御するため、UNIX、Linux、Windows というオープン系OSが世界標準になり、その基礎となるアーキテクチャーが文字コードはASCII⁽²¹⁾ (アスキー)、通信はTCP/IP⁽²²⁾へと統一化された。今日の高性能サーバー、パソコン、インターネットなどはすべてこれらの標準によって構成されている。

レガシー・システムでは、文字がASCIIではなく、通信仕様もTCP/IPを持っていない。したがって、世界のデファクトスタンダードとなっているSCMに対応するためには、いずれ無駄になる可能性が大きい変換用ソフトを開発するか、いつかオープン系に移行するときまで様子見をするということになってしまう。

④ EDIからECRへ

EDIの定着が進むと、さらにCRP⁽²³⁾やCPFR⁽²⁴⁾へと進展させることができる。

CRPとCPFRは、世界最大の小売業ウォルマートと世界最大の日用品メーカーP&GとがEDIから進展させた新たな取組み(ECR⁽²⁵⁾)として有名である。CRPはウォルマートの在庫データをP&Gに伝送し、P&Gが自動補充するという形態である。CPFRは在庫データだけでなく「来月の販売計画データ」も開示し、さらに正確な補充をするという取り組みである。

こうした形態はVMI⁽²⁶⁾ (供給者側による在庫管理)と呼ばれ、SCMにおける究極的なリテールサポートと考えられている。

⑤ 基幹系から情報系へ

小売業にとって重要なことは売上を伸ばすことであるが、ITは自動化によるコストダウンだけでなく、売上増進のための道具としても活用ができるようになってきている。

小売業の売上拡大は、固定客の確保と客単価の拡大であるが、そのための施策としてFSPが注目されている。これは、固客の識別のためのカードを交付し、POSレジで購買履歴を収集する仕組みである。購買履歴がわかれば顧客の特徴が分かり、最適なセールスプロモーションができる。

このプロセスには、分析・企画・調整という非定型的な業務をする必要があるのだが、最近のオープン系サーバーは対話型マシンなため、こうした業務も試行錯誤を繰り返しながら問題解決に用いることができるようになってきた。この変化は、“定型業務を扱う基幹系(勘定系)から非定型業務を扱う情報系へ”といわれる変化である。

(21) American Standard Code for Information Interchange. 米国規格協会情報交換標準コード。1962年に米規格協会(ANSI)が制定した情報交換用の文字コードの体系(パソコン・サーバー等のオープン系システムで使われる)。

(22) Transmission Control Protocol/Internet Protocol. EDIにおけるファイル転送に利用される通信手順(通信プロトコル)の一種。TCPは「伝送制御プロトコル」と呼ばれ、通信を行う2点間でまず接続を確立した上でデータの送受信を行う。また、IPは「インターネットプロトコル」の略で、通信を行う2点間をどのような通信経路でデータを送受信すればいいかを規定したもの。

(23) Continuous Replenishment Program. 連続自動補充システム。消費者が購入した数量などに基づいて、必要在庫数量を算出し、自動的に補充する仕組み。CRPは、POSレジの利用などの小売のIT化が不可欠である。

(24) Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment. 小売店とベンダーが共同で予測と補充の計画を行うこと。あるサプライチェーンに参加するメーカーから小売店までが、企業や業界の枠を超えて情報を共有し協力し合いながら(Collaborative)、生産計画(Planning)や需要予測(Forecasting)、商品の補充(Replenishment)を行なうサプライチェーン・マネジメントの発展形。

(25) Efficient Consumer Response. 効率的消費者対応。商品メーカーと卸・小売業者が密接に協力し、EDIを軸として生産から消費までの情報と物の流れの効率化を図ることにより、消費者の視点に立った価格、サービス、商品を提供する仕組みのこと。

(26) Vendor Managed Inventory. ベンダー主導型店舗在庫管理方式。「ベンダー管理の在庫」という直訳が示すとおり、ベンダーがユーザーのために在庫管理をすること。

それには、担当者がITを使いこなせなければならない。いわゆるITリテラシーが必要になり、そのための教育もリテールサポートとして欠かせないものになると考えられる。

⑥ テキストデータからマルチメディアへ

ITの進歩に伴い、処理できる情報がテキストデータ（文字と数字）から、画像や音声まで扱えるマルチメディアへと進歩した。

流通業界で最初に画像を扱い始めたのは棚割りシステムであるが、これは、店頭の棚に何をどこにどれだけ並べるかという商品陳列シミュレーションシステムである。商品の利幅・シェアなどに応じて最適な陳列を試行錯誤しながら解答を見つけるわけだが、それには商品マスターとして商品の幅・高さ・奥行きとともに画像が必要となった。

商品の画像マスターをメンテナンスすることはかなり困難な仕事である。年間に数千アイテムも発売される新製品をデジタルカメラで撮影しなければならない。テキストデータしかないPOSレジ用の商品マスターのメンテナンスでさえ大きなマンパワーを要するのに、画像まで登録となると膨大な労力がかかる。これについても、先の経済産業省の「流通SCM全体最適化促進事業」の一環として画像つき商品DBの相互利用の実証実験が行われている。

画像DBが整備されれば、棚割りだけでなく、チラシ印刷やPOPなどにも利用可能になり、小売業の販売促進にも利用可能になる。そうしたサービスを斡旋することも重要なリテールサポートになる。

⑦ レガシーマイグレーション

わが国流通業界でEDIを定着させるには、レガシーを脱却しオープン系でのEDI標準を普及させるのが本来の流れだと思われる。インターネット-EDI、XML⁽²⁷⁾-EDIなど次世代のEDI仕様を取り入れ、広く使い始めなければならないのだが、それにはオープン系のUNIXやWindowsによって在庫管理や受注発注、請求書発行などの基幹系定型業務システムを稼働させなければならない。

それが早くできるのは、意外なことには中小企業なのである。大手企業では30年前に開発したレガシーマシン上の古い仕様の大規模なレガシーシステムを開発し、それをアセット（資産）として大事に抱え込んでいるため、それを捨て去ること（レガシーマイグレーション）ができない。

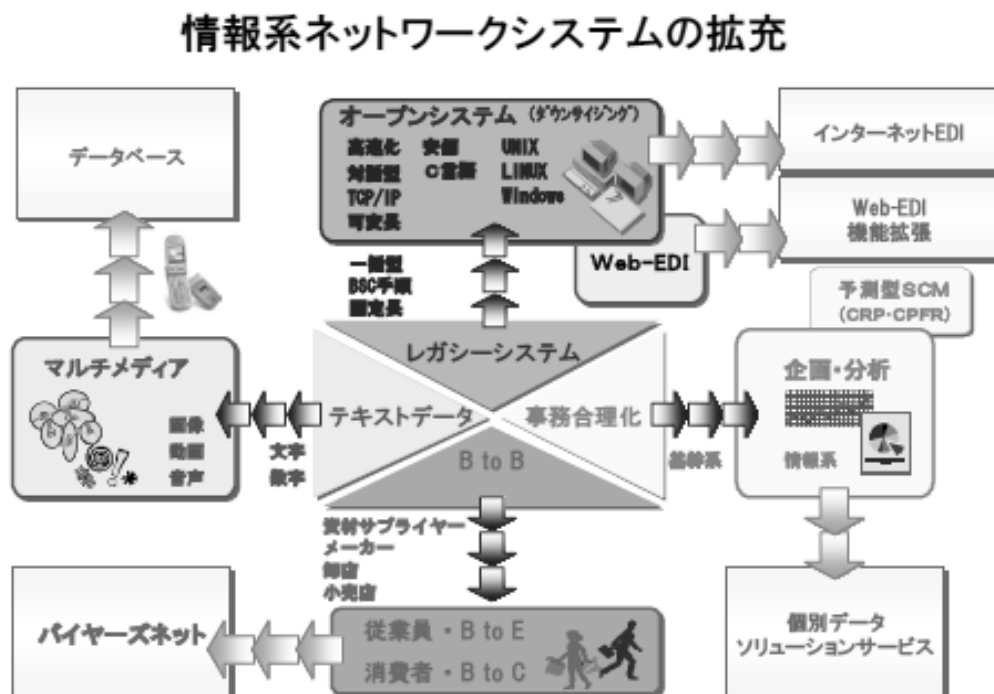
他方、システム化が遅れ、これから本格的にシステムを導入しようという企業においては、まさに“後発の優位性”で、最初から最新鋭のITを活用できる。

因みに、アジアの新興国ではレガシー時代がなく、最初からオープン系で基幹系定型業務を自動化している。つまり、“後発の優位性”を謳歌している。また、アメリカは15年ほど前に、従来のシステムはアセット（資産）ではなくレガシー（遺産）であるとして、レガシーマイグレーション（当時はダウンサイジングといていた）を断行し、今日では多くのシステムがUNIXの上で動いている。

したがって、レガシー問題をいまだに抱えているのはわが国だけであり、早期にレガシーマイグレーションを実行することが望ましい（図表18）。

(27) Extensible Markup Language。コンテンツ(データ)記述言語。文書やデータの意味や構造を記述するためのマークアップ言語の一つ。

図表 18 流通業界における I T 化の方向性



出所：㈱プラネット

5 中小卸売業の連携のポイントと課題

消費者ニーズの多様化・細分化、物流・情報システムの強化に伴う流通効率化の進展、規制緩和・外資参入等に伴う競争の激化などを背景に、流通業者の再編統合・淘汰が進んでいる。

このように中小卸売業者を取り巻く経営環境は非常に厳しくなっているが、同時に、卸売機能の強化・多様化に対するニーズも高まってきており、ビジネスチャンスも広がってきている。

事例企業 15 社における取組みからもわかるように、こうした卸売機能に対するニーズの変化に的確に対応することによって事業基盤の強化を図ることは非常に有効な経営戦略と評価できるが、このような戦略的展開を実施する上で、社内の経営資源を強化・拡充すると同時に、積極的に専門性の高い外部資源を活用することが肝要である。

特に、第3項で触れたように、お互いをパートナーと位置付け、活動の中で発生するリスク・コストとメリットを共有するという一定の合意形成のもと、双方向的に緊密なやり取り（協働活動）を行う「企業間連携」は、非常に実効性の高い取組みと考えられる。しかしながら、実際の企業間連携の中では、様々な課題が生じており、円滑な連携が図られないケースもみられる。

本項では、これまでの分析・考察を踏まえて、「中小卸売業の連携のポイントと課題」を概括する。

（1） 自立的・戦略的な連携であること ― 目的の明確化と絞込み ―

卸売業の再編成（合併・買収）が進み、上位集中化や大規模卸売業による卸系列化（グループ化）の流れが定着しているなかで、中小卸売業の存立基盤は厳しくなっている。特に大量生産・大量販売が主体の商品分野においては、大型小売業の比重が高まり、価格条件や品揃え、物流サービスについて、卸売業者に対して一層の効率化・コスト低減が要求され、中小卸売業が単独で生き残ることは難しくなりつつある。

こうした事業環境下にあって、今回採り上げた事例企業 15 社においては、大手卸売業者に対抗して「規模の利益を求めて連携する（通常的共同仕入や共同物流）」という動きを必ずしも採っていない。むしろ、「自社の強み・弱みを認識した上で、大手卸売業者とは競合しない独自の市場分野、棲み分けや差別化が図られる分野に焦点を合わせ、当該市場分野において確固とした基盤を構築するのに必要な能力や機能を補完するために連携する」という方向性が強く窺われた。

こうした動きは、次のようなわが国流通業界の変化を如実に物語っているものと解釈されるが、事例企業においては「多様性と地域性が中心軸となる分野」「大手にとって非効率な分野」に活路を見出していることがわかる。

①『効率とコストが中心軸となる次元（統合型巨大システム流通）』と『多様性と地域性が中心軸となる次元（分散型ネットワーク流通）』に二極化しつつある

②業界再編による卸売業者の規模拡大が進むと、逆に大手卸売業者にとって非効率な市場分野が残され、そこに新しい市場機会が生まれている

連携の態様については、勉強会や情報交流の次元から物流機能や情報システム共有まで多次元にわたっているが、VCの構築や共同出資会社による事業活動など、互いの経営の自主性・独立性を保持したままの関係が大半を占めている。このような連携関係の方が、構成企業の活力を生み、各企業が柔軟に環境変化に対応できるという利点があるが、こうした経営の自主性・独立性を尊重する連携にあっても重要なことは、連携の目的が明確にされ、必要な機能や活動に焦点を

絞った戦略的発想を共有していることである。

まずは、連携の目的と戦略的方向性が明確であることが、連携を成功させる第一の条件である。

(2) 強い信頼関係が構築されていること

卸売業の役割は「メーカーと小売業の橋渡し」にあるが、中小卸売業はより需要に近いところに位置しているため、中小卸売業者においては、メーカーの販売代理よりも、主たる販売先である中小小売店・中小卸を支えることがその役割として強く意識されている。そのため、中小卸売業者の連携は、「小売店などにおける課題解決をサポートする機能を獲得する」という目的実現の手段と位置付けられるケースが多い。

小売店支援あるいは顧客の課題解決には、POS 情報分析、品揃え提案（棚割り）、販促企画、競合分析や消費者分析、新製品情報や価格情報提供、店舗設計、販売員教育、後継者育成など多次元の活動が必要になり、売買取引とは異なる能力が求められる。

そうしたリテールサポート等の能力の獲得は、人材・システム・資金や情報力等の制約から中小卸売業者単独では困難であり、優れたノウハウや仕組みを有した卸売業者や相互に補完的な関係にある卸売業者等との水平連携が重要かつ有効な方策である。また、顧客との情報共有化が不可欠であり、情報やノウハウの面でメーカーの協力も必要になる。

特に、連携がノウハウやマネジメントの仕組み、あるいは情報の相互共有を目指すものである場合には、守秘義務遵守といったルールを明確にし、連携企業間に強い信頼関係を醸成・構築することが不可欠となる。

(3) 付加価値創造を目指していること

卸再編成と激しい価格競争の中でも安定的な経営を維持している中小卸売業者に共通しているのは、「顧客との強い関係構築」と「高付加価値の事業活動」である。そして、こうした中小卸売業者においては、単なるコスト削減や効率化ではなく、「付加価値創造性を高めること」に連携の目的を据えている。

独自性の高い商品は、大手チェーンストアとの競争に直面するローカルスーパーや中小小売店にとっても有効な競争手段になるため、メーカー・中小卸、地域中小小売店の利害は一致しやすい。そのため、例えば焼酎のように需要に地域性があり地場商品が比較的強い分野では、中小卸売業者と地場メーカーによる共同商品開発や市場共同開拓が行われたり、地域密着の新小売業態を展開するため卸同士の品揃え連携や物流システムを共有する活動が行われるなど、競争力を有する商品分野、差別化が図られる商品分野において「新たな付加価値創造」を目指した取組みが積極的に行われている。

このように、価格競争を克服したうえで新しい需要創造を目指している連携においては、新たな付加価値創造により長期的な取組効果が期待できよう。

(4) 情報ネットワークの整備が不可欠

中小卸売業者が情報化を進めるにあたっては、資金面・人材面での制約が大きく、大手卸売業者に比べて不利な状況に置かれていることは否めない。

そのため、情報システムの共有を目的とした連携も模索されているが、自社の業務の標準化や取引先との情報処理手続きの共通化が不可欠なことなど克服すべき課題も多いことから、取組効

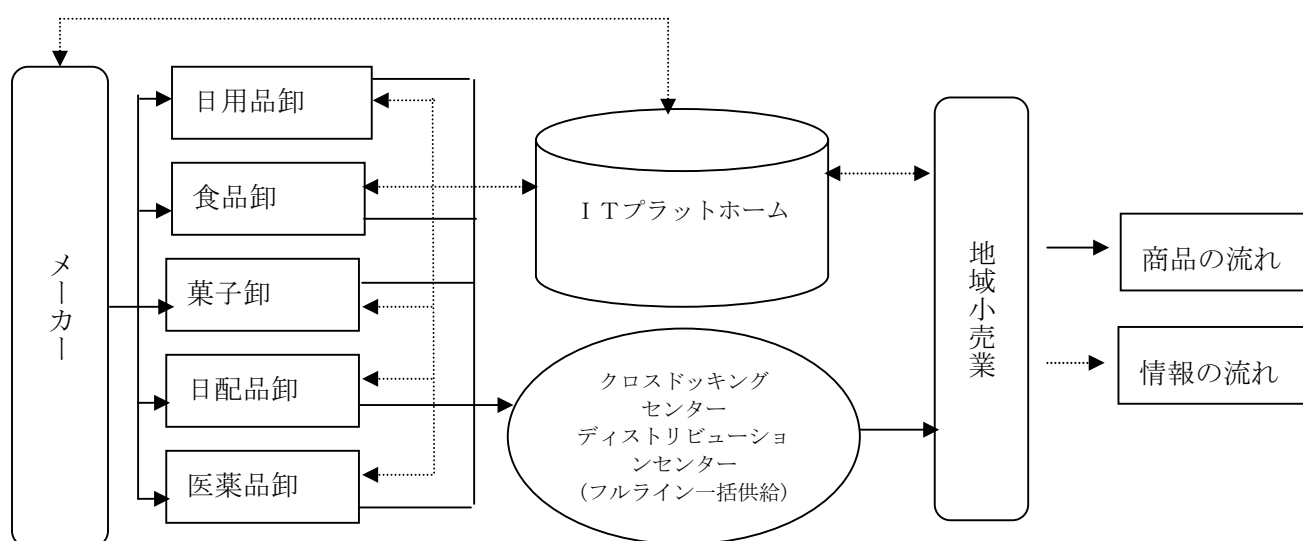
果がまだ限定的であったり、必要性は理解しつつも取組みが捗っていないというのが現状である。

ただし、円滑かつ効果的なリテールサポートの実施や商品仕入・物流等の強化・効率化を実現するためには、個々の企業における情報システムの整備拡充と企業間の情報ネットワークの整備が不可欠である。

また、流通業界全体の効率化の必要性が指摘されているが、そのためには、中小卸売業者が相互利用できる共通のプラットフォームとして情報ネットワークを整備する必要があり、関連業界を含む業界全体として、EDI標準や低コストのオープン系の情報ネットワークの普及を推進することが求められる。

中小卸売業者における情報化を促進するためには、個別企業あるいは連携における固有課題の克服を促すとともに、過度なリスクやコストを負うことなく情報化が進められるような環境整備、情報化の共通基盤整備が不可欠と言えよう（図表 19）。

図表 19 流通業界における情報ネットワーク



出所：(社)流通問題研究協会で作成

（５） 人材育成と教育投資の重要性

中小卸売業者に共通する経営課題として、資金面・システム面の弱さとともに人材の確保・育成が十分に行われていないという点が指摘される。事例企業においても、多くの企業が「専門能力の向上を図るための人的資源への重点投資の必要性」を強調している。

しかし、中小企業者が単独で人材育成や教育プログラムを開発することは難しく、優れたノウハウを有する企業との連携や共同開発が必要になる。

中小卸売業者においては、とりわけ、商品開発、品揃え、販売促進、店舗設計、消費者サービス、物流・在庫管理などに関するより専門性の高い能力・情報が必要とされているが、こうした専門能力の育成を図るためには、研修会のような一方的な教育・訓練だけではなく、パイロットショップなどを活用したOJT、教育者と研修者がともに問題解決に取り組み研修者の能力向上だけでなく教育者の経験・ノウハウのさらなる蓄積にも資するような人材育成策が有効と考えられる。

中小卸売業者が専門情報・ノウハウの収集蓄積と人材育成を着実に行うためには、同業者等との間で専門情報・ノウハウや教育者・人材育成の場を共有化し、協調して専門能力の向上を図ることが重要であると言えよう。

【参考文献等】

1. 経済産業省「商業統計表」
2. 財務省「法人企業統計年報」
3. T K C 全国会「T K C 経営指標（1999～2005 年指標版）」
4. 玉生弘昌（1998）『流通ネットワーク 21 世紀のミッション』ビジネス社
5. 玉生弘昌（2003）『なぜ日本企業の情報システムは遅れているのか』日本能率協会マネジメントセンター
6. 根本重之（2004）『新取引制度の構築』白桃書房
7. 中小企業金融公庫総合研究所（2002）「求められる中小卸売業の I T 戦略」

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた社団法人流通問題研究協会が2005年度に実施したものである。

なお、本レポートは総合研究所において一部編集を行った。

中小公庫レポート No.2005-5

発 行 日 2006年3月20日

発 行 者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)