



卸売業の生き残り戦略

~ 5つの戦略ポイントと
活性化への10の事例 ~

平成 1 7 年 7 月

商業卸売部会
卸売経営活性化研究会

ごあいさつ

高度情報化（IT）社会の進展、経済のグローバル化、流通経路の構造変化、またそれら経済環境の変化にともなう合併・提携などによる合従連衡の動きなど、卸売業界を取り巻く環境はますます厳しくなっております。こうした変化に対応すべく、個々の事業者においては、その特徴を生かし、工夫をこらして、懸命の取り組みがなされているところと存じます。

東京商工会議所 商業卸売部会では、このような厳しい環境認識を踏まえ、卸売業が生き残るための経営戦略の方向を探るとともに、望ましい構造改革のあり方を提案するため、「卸売経営活性化研究会」を設置して、数々の事例研究や業界ヒアリングを重ねてまいりました。活動に際しては、座長の宮下正房先生をはじめ研究会メンバーにたいへんご尽力いただき、また、多くの皆様のご協力を賜りました。この場をお借りして、厚く御礼申し上げます。

本報告書が、東京商工会議所会員企業をはじめ卸売業に携わる皆様が、直面する課題を解決し、発展・繁栄に向けた新たな取り組みを行う際のご参考になれば幸いに存じます。

東京商工会議所 商業卸売部会
部会長 **馬場 彰**

目次

本冊子のねらい

・・・・・・・・・・・・・・・・ P 1

報告書「卸売業の生き残り戦略」の概要

・・・・・・・・・・・・・・・・ P 3

第1章 これからの消費財卸売業の

戦略ポイント・・・・・・・・ P 5

戦略ポイント

消費者ニーズの徹底分析

戦略ポイント

自社のマーチャダイジングの総点検と改革

戦略ポイント

新しい営業・販売システムへの改革

戦略ポイント

協働によるサプライチェーンの確立

戦略ポイント

卸売経営者の基本姿勢と目標

第2章 卸売業における活性化への

戦略的取組み事例・・・・・・・・ P 9

事例 海外との関係強化による取扱商品の

独自性確保・・・・・・・・ P 9

事例 地域密着型経営による販売先への

徹底サービスの実現・・・・・・・・ P 13

事例 販売先小売業の機能代行による

売場活性化支援・・・・・・・・ P 17

事例 異業種連携によるリテールサービスの

徹底化・・・・・・・・ P 21

事例 製配販全体の物流の効率化と

販売促進の効果を追求・・・・・・・・ P 25

事例 高品質な物流と店頭支援、品揃えによる

卸“新業態”への転換・・・・・・・・ P 29

事例 全国菓子専門卸売業者の

連邦経営による機能強化・・・・・・・・ P 33

事例 異業種卸売業合併による地域小売業の

本部機能遂行・・・・・・・・ P 37

事例 消費者起点のトータルな流通合理化の

実現・・・・・・・・ P 41

事例 問屋街主体の産学連携化の推進

・・・・・・・・ P 45

<参考データ編>

・・・・・・・・ P 53

～全国・東京の卸売業、小売業の状況と

社会環境分析～

<用語解説>

・・・・・・・・ P 69

<付>

商業卸売部会

卸売経営活性化研究会 メンバー

活動実績

本冊子のねらい

東京商工会議所 商業卸売部会 卸売経営活性化研究会座長
東京経済大学経営学部教授
宮下正房

東京の卸売業をめぐる競争環境が近年、大変厳しい状況下にあることは周知のとおりであります。このような中、経営破綻し、消滅に追い込まれつつある卸売業が少なくありませんが、一方においてたくましく成長し、発展を遂げている卸売業も数多く存在していることも事実であります。つまり、今日の東京のような厳しい競争環境下では、消滅する卸売業と生き残り発展する卸売業とを明確に分岐させているようです。

そこで、東京商工会議所 商業卸売部会 卸売経営活性化研究会では、生き残り発展する卸売業の経営戦略的条件や経営理念などを探るための研究と検討を積み上げてきました。本冊子はその研究、検討の結果をとりまとめたものです。研究にあたっては事例分析とデータ分析を中心に行いましたが、本冊子はあくまで事例を中心に取りまとめ、データ分析については最後尾に参照データとしてその一部を掲載しています。

なお、本冊子で取りあげている事例は、食品、化粧品日用雑貨品など消費財を扱う卸売業の事例であります。生産財や業務用品などを扱う卸売業に関しましても、業種を越えて共通する卸売業の生き残り条件について本冊子から汲み取って頂ければ幸いです。

また、本冊子で取り上げた幾つかの卸売業の事例は東京都に本社が位置している卸売業が中心になっていますが、一部の事例は東京都以外の地域からも選択しています。なぜなら卸売業の生き残り条件は地域を越えて共通なものも少なくないからです。

本冊子の事例の解説は紙面の限界から、要約的なものになっており、そのために理解が多少困難かもしれません。内容を詳しく知りたい場合は、東京商工会議所の事務局までお問い合わせ下さい。

いずれにしても、本冊子が東京商工会議所商業卸売部会所属の企業の方々の経営活性化に少しでもお役にたてることを願っている次第です。

以上

< 第1章 >

これからの消費財卸売業の 戦略ポイント

**～ 厳しい競争環境下における
卸売業の生き残りへの基本条件～**

第1章 これからの消費財卸売業の戦略ポイント

～ 厳しい競争環境下における卸売業の生き残りへの基本条件～

はじめに - 第2次流通革命と卸売経営

近年、わが国の卸売業は再度厳しい競争下に置かれている。なぜならば近年、わが国は第2次流通革命と呼ばれるほどの厳しい流通の激動期に見舞われており、第2次流通革命の進展によって卸売業の存立基盤が著しく脅かされることが予想されるからである。

とくに消費財卸売業にとってはITの進展や小売段階におけるグローバル競争の進展などによって、小売業とメーカーとの直結が進展し、卸売業が排除されるかもしれないという見方が台頭しつつある。また、卸売業の得意先小売業が近年経営不振に陥っている傾向も強まり、さらに取引先メーカーの取引制度など、抜本的な変革への動きも生まれつつある。

このような卸売業をめぐる動きは、卸売業に対して従来の存立基盤から、新しい存立基盤の確立を要請しているものといえる。新しい存立基盤とは、具体的には新しい経営戦略、新しいシステム、新しい中間流通機能などを意味する。

そこで、卸売業が競争に勝ち抜き、発展するための経営条件として、とくに重要な戦略ポイントについて、以下に要約し、提言する。

第1の戦略ポイント - 消費者ニーズの徹底分析

～ 消費者起点型卸売経営への転換～

当然のことながら卸売業の直接の販売対象は小売業であるが、この小売業を介して最終的には卸売業は消費者に販売していることになる。この当たり前のことが日常の卸売経営活動の中で忘れられがちのため、消費者のニーズや購買動向を継続的かつ徹底的に把握し分析する卸売業が意外に少ないのが現状である。周知のように今日の消費者のニーズや購買行動等は多様な方向に大きく変化しつつある。したがってこの消費者の変化をコンピューター等を活用し科学的に把握・分析して、データベースを構築し、自社の品揃え等のマーチャンダンジグ活動の革新、さらに販売先小売業への売場提案活動に生かしていくことが今日の卸売経営の戦略にとって最も重要な課題である。

すなわち、消費者起点型卸売経営への転換が生き残りへの最も基本的な条件である。

第2の戦略ポイント - 自社のマーチャンドライジングの総点検と改革

～商品の専門性、差異性、特異性の追求～

今日一般的に卸売経営の最大の問題点の1つとして、売れない在庫を過剰に抱えて売上不振に陥っていることが挙げられる。この問題は、消費者の需要低迷や得意先小売業の売上不振に起因するところが大きいかもしれないが、むしろ自社の取扱商品が最終の消費者ニーズや得意先小売業の売場ニーズに不適合なこと、さらに自社の商品構成がマンネリ化していたり、むやみに取扱商品の幅を広げたりした結果など、いわゆる自社のマーチャンドライジング活動の後れや問題点から生じているものと受けとめるべきだろう。

つまり、マーチャンドライジング活動は卸売経営にとって生命線であるので、自社の取扱商品、商品構成の継続的な総点検とその革新が最も重要な課題といえる。卸売業の業種・業態・規模などによって卸売業のマーチャンドライジングの適切な方向は異なり、多様な方向がある。その中でもとくに厳しい競争環境下において、しかも消費者の個性化、多様化が進展している今日において、中小卸売業におけるマーチャンドライジングの1つの重要な共通方向は、絞り込みによる専門性の追求にあるといえるだろう。専門性の追求が効率的経営にもつながるものといえる。

同時に、これからの卸売業のマーチャンドライジングにとって重要なことは、ライバル他社との差異性や特異性であり、そのためには卸売業も積極的に商品開発に挑戦し、自社開発型の商品を増加すべきである。その場合自社だけで商品開発に挑戦することも重要だが、同業種卸売業同士、あるいは異業種卸売業同士などの複数の企業間による共同商品開発への取組みもこれからの重要な方向である。

さらにマーチャンドライジングの差異性や特異性を実現するためには、海外商品の取扱いの拡充や海外メーカーや商社等との連携を強化することも重要である。

第3の戦略ポイント - 新しい営業・販売システムへの改革

～リテールサポート型販売活動のノウハウ開発～

最近の卸売経営における売上不振の原因は厳しい競争の結果にもよるが、むしろ自社の営業・販売の方法やシステムの後れに起因するものと反省することが重要だろう。ともすれば従来からの小売店に対する押し込み型な営業方法やリベート、販促金依存型の営業形態から脱していない中小卸売業が今だに少なくない。今日小売業から求められている卸売業の営業・販売の形態は、小売店売場での確に需要創造を実現する方法を提案する営業、売場での最適な消費者ニーズに適合したマーチャンドライジングとその管理を約束する、いわゆるカテゴリーマネジメントと呼ばれる提案型営業、

小売業の経営問題を解決する、いわゆる問題解決型営業活動などである。

これらの方向はいわゆるリテールサポート型販売活動と呼ばれるものであって、そのためにはコンピューターを駆使した新しい営業・販売システムの開発、さらには営業マンへの再教育などが不可欠な条件といえる。

第4の戦略ポイント - 協働によるサプライチェーンの確立

～本格的な共同化、統合化、連携への挑戦～

卸売経営にとって物流活動が最も重要な活動であることは過去も今日も変わらないが、物流活動は今日の卸売経営にとって大きな問題を投げ掛けている。つまり、在庫コスト、配送コスト等を含む物流コストの上昇が今日の卸売業の利益を圧迫する大きな原因となっているからである。したがって物流活動を効率化させ、物流コストを削減するための改革が緊急課題である。そのためには取引企業間における情報ネットワークを基軸とした受注・発注管理、在庫管理、配送管理などのシステムの確立、いわゆるサプライチェーンのシステム確立が重要な課題である。

さらに卸売業同士による共同配送システムの開発や物流機能の統合化についても真剣に取り組むべき段階に至っている。これからの卸売業は物流・情報システムの抜本的改革のためにメーカー、小売業との協働によるサプライチェーンの確立、そして卸売業同士の共同化、統合化などの構造的な改革に挑戦すべきであろう。

卸売企業が集結する問屋街や卸売センターにおいても、集結のメリットを活かした革新的な協働活動、連携活動を本格的に推進すべき段階に来ている。

第5の戦略ポイント - 卸売経営者の基本姿勢と目標

～意欲、信念、挑戦が決め手～

上記したような経営システムの改革が進展するかどうかは、卸売経営者自身の意欲、信念、ビジョンにすべてかかっている。卸売業に明日がないと思いついて、意欲を喪失している卸売経営者が近年増加しているように思われる。たしかに今日、卸売業をめぐる環境はかなり厳しいものがあるが、わが国の流通にとって、将来的にも卸売業による中間流通の機能なくして商品流通は不可能であるという信念を再確認すべきである。

現在わが国には約38万の卸売事業所が存在しているが、厳しい競争の結果、事業所の数、卸売企業数が減少していくことは避けられないであろう。しかし、例えば卸売業が半減したとしても、半分の卸売業は社会的に絶対に必要な卸売業として生き残ることになる。したがって、わが国においては卸売業は将来にわたって絶対に必要な

存在であるという強い信念をもつことがまず重要であり、同時に競争に勝って、生き残り組として将来も存続していく、という強靱な目標を持つことが重要である。とくに東京都に拠点を置く卸売業の役割の重要性は将来も変わらないので、生き残り、さらに発展していくという目標に向かって果敢な挑戦を試みるということが重要だと思われる。

要は、自社の将来を決する鍵が卸売経営者自身の中に存するという当たり前の結論を再確認することに尽きるであろう。