

< 第2章 >

卸売業における活性化への 戦略的取組み事例

～ 活性化への10の事例 ～

第2章 卸売業における活性化への戦略的取組み事例

事例 ．家庭用品卸売業A社

～海外との関係強化による取扱商品の独自性確保～

【企業概要】＜平成17年4月現在＞

- ・資本金：9,600万円
- ・従業員：94名
- ・創業：1923年
- ・業種：キッチン・バス用品、生活雑貨品等の家庭用品卸売業
- ・年商：約63億円（平成16年7月期）

A社は、約15年ほど前から消費者ニーズの変化に対応するために、従来からの卸売事業に加え、ディベロップ事業やエーエージェント事業・インポート事業など海外との関係強化に取り組み、事業の多角化により取扱商品を拡大している。（図表-1）

1．海外事業の取組みの背景

取組みの背景は、販売先からの小口多頻度配送の要請などにより経営コストが増大し、卸売事業の利益確保が困難な状況におかれていたことがあげられる。

そこでA社は、卸売業務を事業の主体としながら、一定の利益を確保できる事業分野の開発が不可欠であるとの認識のもと、海外ブランドの輸入や独自商品の開発に取り組んだ。

2．海外との関係強化

（1）現社長自らの取組みによる海外事業展開

A社は海外との関係強化を推進するために、現社長が商社勤務時代の経験をもとに、エーエージェント事業（海外メーカーの輸入代理店）やインポート事業（開発輸入）を手探りで推進してきた。当初は、国内での評価が得られず、不良在庫化などの失敗もあったが、時間の経過とともに国内で評価される商品の発見・開発などに関するノウハウが蓄積された。それに伴い、社内に海外担当の人材も育成されつつある。

（2）海外メーカーの輸入代理店である「エーエージェント事業」

「エーエージェント事業」は、海外メーカー製品の日本国内販売に関わる販売代理契約を結び、仕入先の商品を責任を持って販売する事業であり、海外メーカーに代わって、日本国内におけるマーケティング活動のすべてを代行している。

エージェント事業のポイントは、次の３点である。

販売戦略の立案

エージェント専用カタログの作成

取扱小売店へのディスプレイや販売方法の提案

A社のエージェント事業が評価されている要因は、「良質な商品には時間も国境もない」に代表される「モノ」へのこだわりにある。「モノ」へのこだわりのポイントは以下のとおりである。

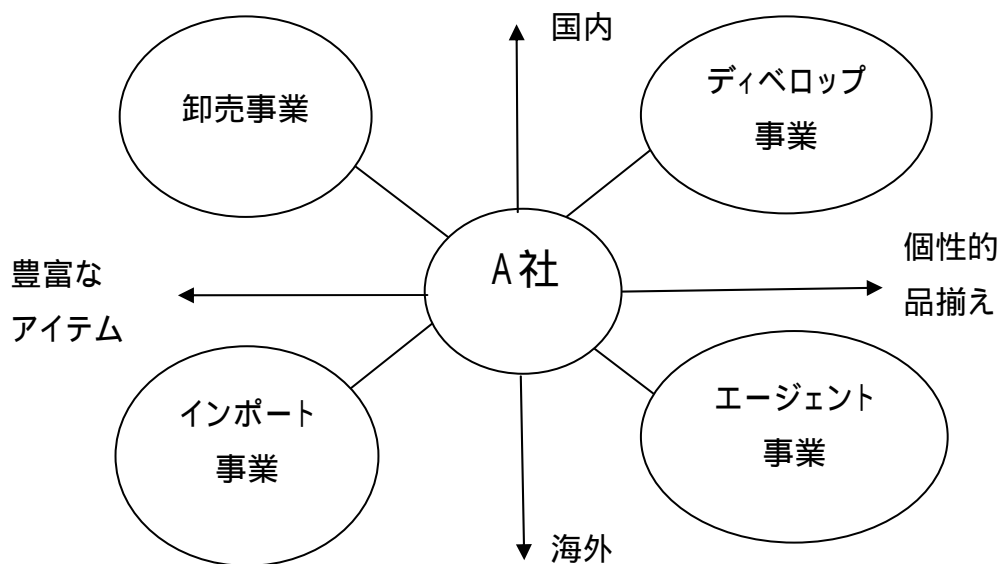
常に海外に目を向け、新規商品や海外で評価の高い商品に関する情報を根気よく収集する。

製品は、オリジナリティのあるメーカー品とする。

海外商品の国内販売にあたって、国内で評価される商品の特性・パッケージ・訴求などのノウハウを蓄積する。

取り引きする当事者間でオリジナル商品の開発・販売に関わる役割分担を定め、信頼関係を構築している。

図表 - 1 A社における事業領域の概念図



（３）欧州から独自に輸入する「インポート事業」

インポート事業は、海外メーカーのオリジナル商品を独自に輸入し、国内で販売する事業である。同事業は、エージェント事業においても記したが、「良質な商品には時間も国境もない」をA社の海外商品取扱いコンセプトとし、全世界から輸入している。

その結果、販売先小売業はA社の商品を取扱うことにより、競合他店では取扱っていない商品の品揃えが可能になり、販売先小売業からの評価は高くなっている。

3．国内事業の活性化

(１) 国内で独自商品を開発する「ディベロップ事業」

約 15 年ほど前から、独自商品（P B 商品）(1)の開発に力を入れてきている。開発商品は、グラス、ケトル、鍋など家庭用品を主体に多岐にわたるオリジナル商品である。

独自商品（P B 商品）開発にあたって、今日では自社で仕様書を作成し、メーカーに製造委託する段階までになっている。また、ディベロップ事業により開発したオリジナル商品は、「消費者の評価が高まっている」と、販売先小売業から好評を博している。

そして、「ディベロップ事業」で蓄積した商品開発に関わるノウハウを、海外メーカーとの「インポート事業」などに役立てている。

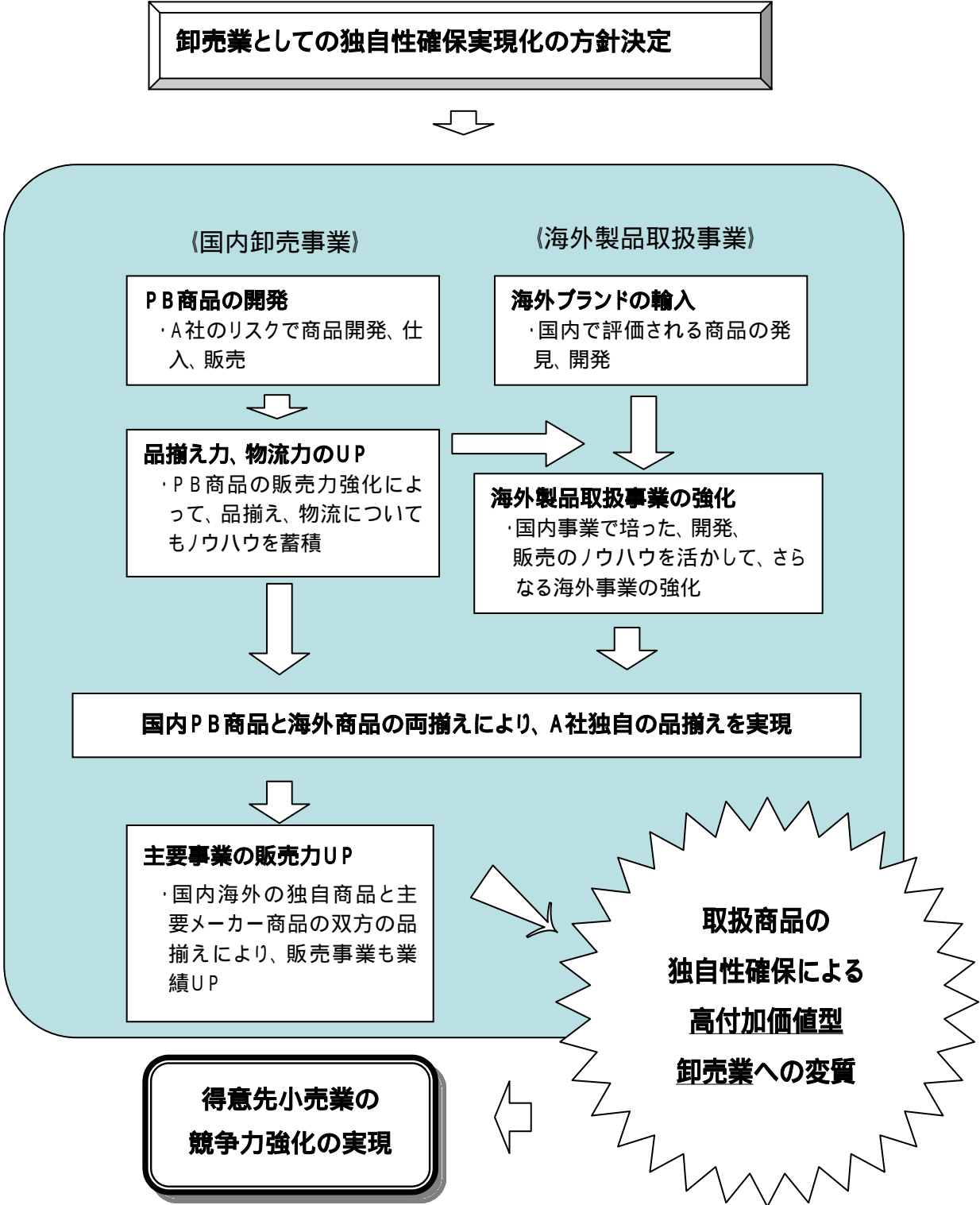
(２) 事業の柱である「卸売事業」との相乗効果の発揮

A 社における主要事業は卸売事業であり、既存小売業にメーカーから仕入れた商品を販売することである。

国内主要メーカー品に加え、前述したエージェント、インポート、ディベロップの各事業分野で取り扱っている独自商品を販売することで、販売先顧客は競合小売業と異なる品揃えが可能となり、消費者からの高い評価を得ている。

それに加え、A 社は小売業者の求める物流サービスレベルの高度化とサービス内容の充実を実現させるために、業界における共同物流事業の推進にも力を入れてきた。共同化の推進により得られたノウハウも踏まえ、物流サービスレベルの高度化に取り組んでおり、販売先から高い評価を得ている。

図表 - 2 海外との関係強化による取扱商品独自性確保のポイント



事例 ．日用品雑貨卸売業 B 社 ～地域密着型経営による販売先への徹底サービスの実現～

【企業概要】＜平成 17 年 6 月現在＞

- ・資本金：2,000 万円
- ・従業員：88 名
- ・創 業：1881 年
- ・業 種：日用品雑貨卸売業
- ・年 商：約 160 億円（平成 16 年 6 月期）

B 社は日用雑貨卸売業として、地域密着型経営を目指し、地域小売業に対して同社の専門的卸売機能を提供することで、地域小売業から評価を高めている。

1 ．地域密着型経営の志向

B 社は基本方針として、主要販売先顧客を、地元消費者から高い支持を得ている地域密着型小売業に限定している。

（１）金融・与信機能の再確認

地域小売業は、大手小売業との競合が厳しい結果、倒産するケースも散見される。小売業の倒産は、卸売業として資金回収を困難にし、卸売業者が多くの卸売機能を提供しても徒労に終わってしまう。そのため、B 社は地域密着型小売業への徹底したサービスを提供する前提として、与信管理を重視している。

（２）販売先顧客の明確化

地域卸売業として、商圈範囲の拡大を目指すのではなく、限定的商圈内小売業を深耕する方針を明確化している。つまり、同社の商圈内での営業を主とした、地元の食品スーパーやドラッグストアなどの狭商圈型小売業への販売シェアを高め、大手卸売業との競合に対応しようとの戦略方針を有している。

2 ．3 レス化の取組み

地域密着型卸売業としての経営を行うにあたって、以下に挙げる「3 つのレス」の取組みを行い、販売先を支援する体制を構築した。

（１）ペーパー・レス化の推進

オンライン徹底によるペーパーレスを実現し、受発注時に多発する聞き間違い・記

入ミスなどの極小化と作業量の削減を徹底した。

（２）キャッシュ・レス化の推進

営業担当者の販売先支援を強化するために、業界慣行である販売先からの代金回収業務を、銀行振り込みとし、営業担当者を代金回収業務から解放した。そのことで、営業担当者の販売先支援に費やす時間をより一層確保することが可能になった。

（３）検品・レス化の推進

販売先からの小口多頻度納入に対応しながら、ローコスト化を図るために、情報・物流システムの充実を図った。物流サービス・レベルの向上により、高精度の小口多頻度配送、納品時のノー検品を推進した。

３．徹底サービスによる地域密着型経営

B社は、地域密着型を志向し、商圈を限定することにより、きめ細かなサービスと高度な卸売機能の提供を可能とし、インスタシェア(2)の拡大を実現させた。B社の提供している徹底サービスは以下の通りである。

（１）価格訴求から売場訴求への転換

卸売業者としての重要な課題を、「品揃え」「棚割り」「販売促進」及び「価格」と考えている。同業卸売業者の多くは、「価格」に力点をおいて対応をしている状況であるが、B社は消費者は「安さ」一辺倒ではなく、「選びやすさ」「使いやすさ」「タイムリーな商品陳列」などを重視していると認識している。

B社では、「品揃え」「棚割り」及び「販売促進」のきめ細かなサービスを提供しており、B社からの支援を受けている販売先小売業は、売場訴求力の面で全国展開型小売業と競り勝ち、消費者から高い評価を得ている。

（２）同業種卸売業との連携による独自商品品揃え

B社は、商圈を異にする全国の同業卸売業者と共同仕入れ機構を組織化し、国内メーカーの協力を得て、独自商品（PB商品）作りに取り組んでいる。なお、B社は共同仕入れ機構のリーダー的役割を担っている。

さらに近年では、国内で販売されていない欧米メーカーから開発輸入を行うことで、取扱商品における同業他社との差異化に取り組んでいる。このことは、販売先小売業にとっても品揃えの差異化に結びついている。

(3) 店頭支援ノウハウの開発

B社は、小売業のPOSデータを分析し、店舗毎に顧客属性などを前提にしたマーチャンダイジング（取扱商品の品揃え戦略、以下「MD」（3）と言う）提案を行っている。MD提案時には、各店舗の特性を十分考慮した提案とするため、販売実績などの数字分析に加え、定性的情報をも加味するなどの工夫をしている。

(4) 小売業の店頭品揃えを支援する専門部署の設置

地域小売業においては、小売段階の競争に対応するために、ローコスト運営が不可欠である。そこで多くの小売業は、パートに切り替えるなど店舗オペレーションの合理化に取り組んでいる。その結果、小売本部において販売実績データに応じた売場作りや商品品揃えなどを指示しても、店頭で適切に対応出来なくなっている。

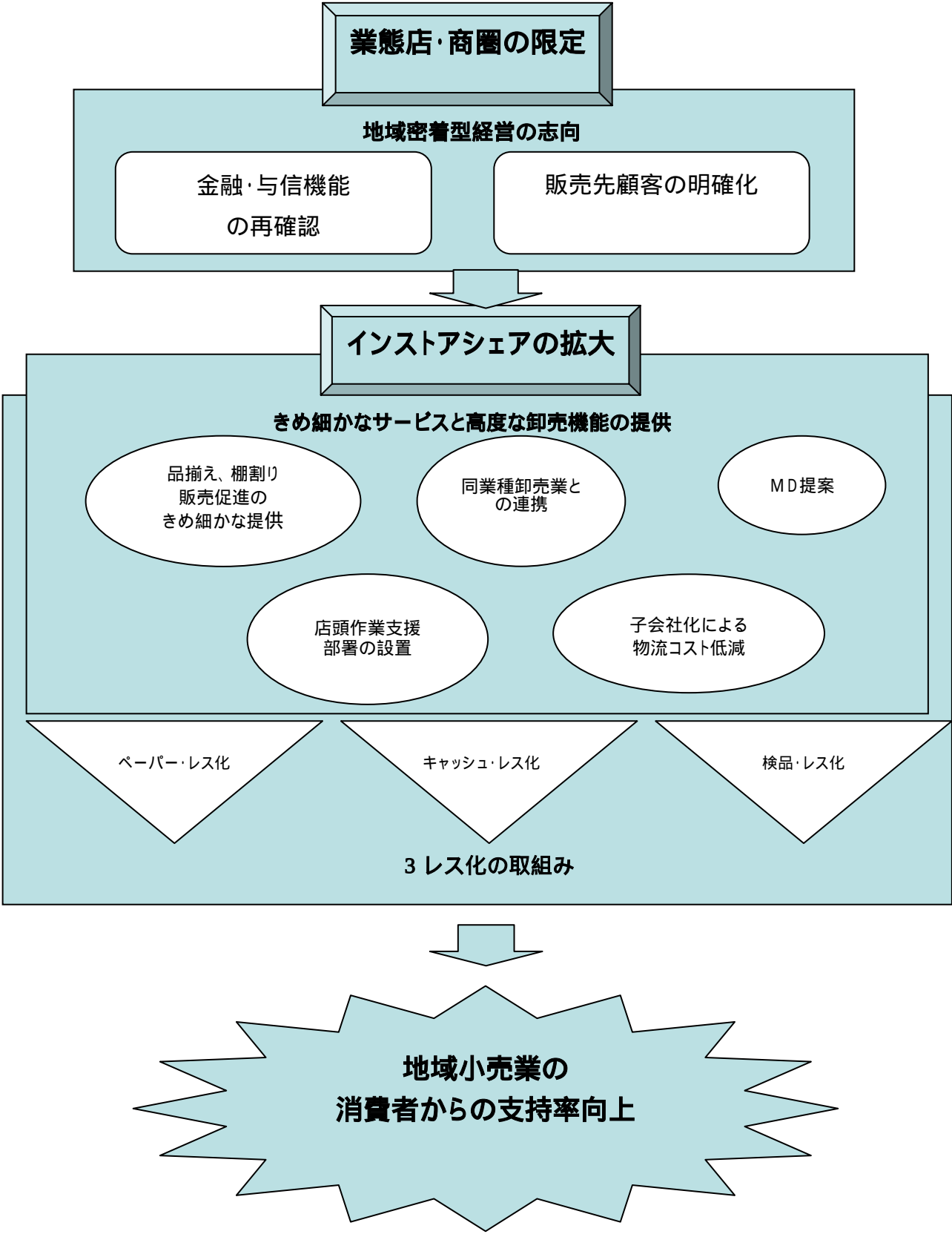
そこでB社は、小売業で行われる品出し、発注作業などの店頭作業を専門に行う部署（パート中心）を立ち上げた。この部署は、卸売業が提案した販売促進策を店頭で確実に実現するため、オペレーション、ローコスト経営の両面から小売業を支援し、競争力確保に貢献している。

(5) 物流子会社化によるローコスト体制の構築

B社の販売総額の約7割は、小売業の流通センターへの納品が求められており、受注に対して正確な納品が重視される。そこでは、誤納などは許されない上、よりスピーディーな対応が不可欠になっている。

しかし、販売先に対する物流サービスの高度化の実現と共に、B社としての物流コスト低減も不可欠な課題になっている。そこで、商物分離のために物流子会社を設立することにより、委託物流コストを明確化し、物流コストの低減化に取り組んでいる。

図表 - 3 B社の地域密着型経営の取組みポイント



事例 菓子卸売業C社 ～販売先小売業の機能代行による売場活性化支援～

【企業概要】＜平成17年4月現在＞

- ・資本金：26億円
- ・従業員：489名
- ・創業：1935年
- ・業種：菓子卸売業
- ・年商：1,926億円（平成17年3月期）

C社は、菓子卸売業界を代表する有力企業である。有力加工食品卸売業が菓子を取り扱う動きが顕在化する中で、菓子卸売業としての専門性を高め、小売業の菓子売場の品揃え・商品の改廃・販売促進などを代行することで菓子売場の売上げ・利益を向上させ、小売業から高い評価を得ている。

1．小売業における菓子売場の特性

C社は、菓子専門卸売業としての存在意義を明らかにするため、菓子の商品特性を分析し、菓子売場の特徴を明確化した。

売場生産性が低い商品特性

売場面積に対する販売金額が相対的に低く、かつ売場生産性が低い商品群であるため、生産性を高める工夫が必要である。

商品回転率は低いが流行性の高い商品特性

菓子は生活必需品ではないので、最寄品の中でも商品回転率が低い。そのため、量販型小売業においても、陳列数量を売り切るためには、1ヶ月程度の期間を必要とする。にもかかわらず、新製品が多い上、流行性の高い商品であるため、商品の入れ替えを頻繁にする必要がある。

商品の多様性に対応する共通商品データの整備

菓子商品は多種にわたっているため、商品群が共通化されておらず、商品群別販売データが存在しない。そのため、新たなデータ整備が必要である。

2．菓子専門卸売業による売場提案の必要性

小売業の多くは、利益がとれる売り方の構築を目指しており、菓子売場の問題、課題を解決するための売場提案が求められていた。

3．菓子売場提案のステップ

（１）担当バイヤーと菓子商品特性に関する認識の共有化

Ｃ社の分析した菓子の商品特性だけでなく、最新の商品特性ならびに消費者の菓子に対する意識などの情報を、小売業の担当バイヤーに提供することにより、菓子の商品特性に関する認識を共有化した。そして、その共通認識を踏まえ、現状の菓子売場の問題点を整理、分析し、商品特性に適した売場提案を行った。整理、分析の内容は以下の通りである。

商品の改廃率の高さと、菓子全般では商品回転率が低いものの一部人気商品においては商品回転率が高いという特殊要因から、従来の棚割りソフトの有効性が低い。チラシ広告掲載品目を２ヶ月前に決定する販売促進方法の有効性が低い。

販売実績データの活用よりも、売れ筋商品を店頭陳列する仕組みを作ることが重要である。

菓子売場の長所と短所を明確化するため、競合他店を含めた現状分析が必要である。

（２）バイヤーと菓子卸の役割分担

多忙な小売バイヤーに、商品選定の負担を集中させないため、商品取扱いの基準を決定し、取扱いの可否、取扱い数量、店頭展開などをルール化させるといった、バイヤーと菓子卸が役割分担する仕組みを提供した。具体的に言うと、Ｃ社が点数化した商品情報を提供することにより、「商品の取り扱いをするのか」、「取り扱う場合にはどの程度取り扱うか」などのことが、点数を見るだけでバイヤーは判断することができるのである。提供情報の内容は以下の通りである。

新商品案内書

「発売日／発売地区」「開発主旨／セールスポイント」「宣伝計画」「添加物」など、商品に関わる情報を掲載する。

新製品登録基準書

「ＴＶ／ＣＭなどの販促」「話題性／トレンド性」「競合他社比較」「商圈適合性」などの項目に、小売業の取扱基準に対応出来る評価点をつけて情報提供する。

（３）売場改善への着手

競合他店との優位性を確保するため、４つの視点に立った品揃えと販売促進計画の再構築を提案した。

４つの視点による品揃え提案

・品揃え面での充実を図る商品

→駄菓子、ポケット菓子

- ・味・鮮度で競合店に優位に立つ商品 → 米菓、珍味など
- ・価格で競合店に優位に立つ商品 → 均一菓子、袋菓子など
- ・地域特性で競合店に優位に立つ商品 → 産地物、健康菓子など

販売促進計画の再構築

- ・チラシ広告、月間特売、スポット特売の全面見直し
- ・新商品を素早く紹介する新商品紹介セールを展開
- ・現在売れている商品を明確化し徹底して販促する方策の展開
- ・月間特売対象商品の2週間毎の見直し
- ・月毎の売れ筋ランキン・ランクアウト商品の明確化

（４）売場改善提案結果の検証

売場改善への取組み計画と販売実績による結果を受けて、計画の問題点を整理し、新たな取組み課題を明らかにした。

４．卸売業が売場提案を行う場合の環境整備

（１）国内の主たる流通菓子メーカー商品の品揃え実現

Ｃ社が責任を持って小売業に対する菓子売場提案が出来る背景には、殆どの国内流通菓子メーカーから仕入れることが可能であるということがある。

（２）菓子販売におけるノウハウの蓄積

Ｃ社が菓子売場に関して、小売業から全幅の信頼を得られるのは、商品特性を熟知し、菓子カテゴリーに基づいた販売データの蓄積と、定量・定性両面からの分析を行っているからである。

（３）蓄積されたノウハウの共有化

菓子売場に対するＣ社の提案が、小売業から高い信頼を得られるためには、従業員の菓子カテゴリーに関する専門家としてのノウハウの蓄積が不可欠である。そのために、菓子に関わる販売実績の蓄積、菓子の特性などに関わる各種情報の収集・分析を行うと共に、社内での情報共有化に力点を置いている。

図表 - 4 小売業の機能代行による売場活性化支援

