

事例 菓子卸売業D社 ～異業種連携によるリテールサービスの徹底化～

【企業概要】<平成17年5月現在>

- ・資本金：2,800万円
- ・従業員：55名
- ・創業：1951年
- ・業種：菓子卸売業者
- ・年商：80億円（平成16年5月期）

D社における企業理念は「小売業を支援する経営」であり、その実現に向け、異業種卸売業者との連携による卸売機能の高度化に取り組んでいる。

1. リテールサポート・カンパニーへの転換

D社は、リテールサポート・カンパニー(4)への転換を経営方針とし、販売先小売業の業績向上を目的に、受発注システムのローコスト化、異業種卸売業者との連携化、新物流センター稼働などによって、大手チェーン小売業と同等の物流サービスを提供し得る体制を構築してきた。

この体制をD社単独で構築するには限界があるため、経営方針を同じくする菓子・加工食品・日用雑貨・日配品などの異業種卸売業者との連携を推進している。

2. 4つのリテールサポート機能

異業種卸売業者との連携によるリテールサポートサービスの内容は4つに分類出来る。

- (1) 小売業の発注作業支援システム
- (2) ロジスティックシステム(高度物流サービスと共同配送)
- (3) 売場作りを支援するカテゴリーマネジメント・システム(5)
- (4) ネットワークサービス

(1) 発注作業支援システム

小売業(店舗)に提供するD社の発注作業支援システムは、小売業が一台のハンディーターミナルを準備するだけで、生鮮品を除くほぼ全ての食品を一括発注することができる。その仕組みは、ハンディーターミナルからD社へ発注されたものが、D社

のコンピューターを經由し、自動的に連携している40社の卸売業へ発注されるものである。このハンディターミナルは、月額一定の使用料金を徴収している。

独立系小売業では、このシステムを導入することで、発注担当者の大半の業務が削減される。この発注担当者の人件費を想定すれば、たとえ発注システムに掛かるコストを負担したとしても、店舗運営におけるローコスト化に十分貢献出来るものとなっている。

(2) ロジスティックシステム

D社のロジスティックシステム(物流サービス)の特徴は、高度物流サービス、共同配送の推進、の2つである。

高度物流サービス

(a) 当日受注・翌日配送の保証

関東圏内の小売業に対して、当日受注・翌日配送を保証するため、以下を実施している。

- 1) 受注データを15分おきにPC処理する
- 2) 各地域小売業のケース容量を登録する
- 3) 積載効率を考慮した自動出荷リストを打ち出す

(b) 納品時ノー検品の実現

検品のJANコード(7)対応により、誤納品率の極小化を図り、納品時のノー検品を実現している

(c) 仕入物流の合理化

D社の受発注に関するデータをメーカーに提供することによって、メーカーからの計画納品を実現し、仕入物流の合理化を図っている。これにより、小売業へのローコストで安定的な物流サービスが可能となっている。

共同配送の推進

小売業(特にコンビニエンスストア)からは、取引の前提として多頻度少量納品を求められている。しかしそれを行うには、従来からの菓子、加工食品、日用品、などといった業種別の納品方法では、コスト負担が大きい。

そこで、多頻度少量納品を行いながら、効率的物流を実現するため商圈を同じくする異業種卸売業者との連携による共同配送に取り組んでいる。この共同配送により、小売業にも以下のようなメリットがある。

- 1) 異業種商品の発注にも関わらず、共同一括納品されるため、店頭での検品・確認などの作業時間の短縮が可能。

- 2) 配送車両の到着回数が減り、店舗納品車両による混雑を緩和できる。

(3) カテゴリーマネジメント・システム

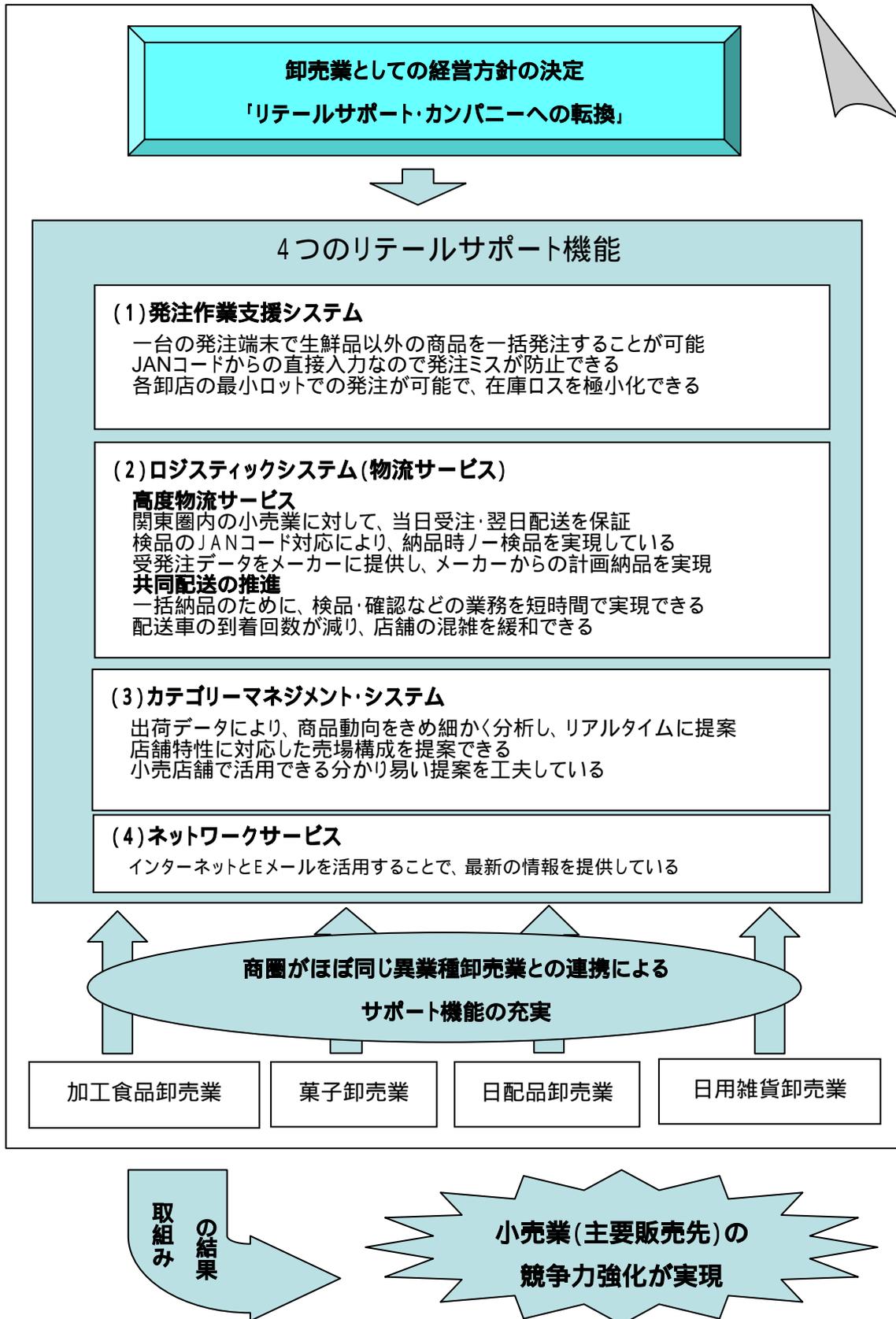
小売業に対して、効率的かつ魅力的売場を提供するサポートシステムとして、棚割りレイアウトの提案をしている。D社は、これらのシステムを導入してから10年を経過しており、約2,000店舗分のデータベースの蓄積がある。これを基に、D社の営業担当者自身が、地域、粗利、カテゴリー別などをリアルタイムに分析し、棚割り提案を行っている。

さらに、この営業担当者のノウハウ向上・蓄積を目的として、「データの分析手法」「分析結果の解析」「小売経営」などをテーマに、定期的に研修会も実施している。

(4) ネットワークサービス

D社ならびにメーカーからの「商品情報」「TV/CM情報」「お買得スポット商品」「販促企画」などを、得意先小売業向けに会員登録制(無料)として、D社ホームページで提供している。また、「コメント付新製品案内」や「D社ホームページ情報」なども、メールマガジンにて定期的に配信している。

図表 - 5 菓子卸売業D社の取組みポイント



事例 ．酒類・食品卸売業 E 社 ～ 製配販全体の物流の効率化と販売促進の効果を追求～

【企業概要】 <平成 17 年 6 月現在 >

- ・ 資本金：35 億円
- ・ 従業員：1,654 名
- ・ 創 業：1,712 年
- ・ 業 種：酒類・食品・関連消費財卸売業
- ・ 年 商：12,533 億円（単体） / 13,221 億円（連結）
（平成 16 年 12 月期）

E 社は、日本を代表する歴史と規模を誇る、酒類・食品等の加工食品卸売業である。E 社は信用と革新をモットーに、中間流通機能の革新を続け、メーカーと小売業の結節点である卸売業としての確固たる存在基盤を形成している。

1 ．製配販全体の流通最適化の追求とその背景

E 社は、わが国における流通全体の最適化実現のため、競争と協調の視点から、S C C（サプライチェーン・コンソリデート）（8・9）機能の発揮を目指し、様々な経営革新に取り組んできている。

S C C 機能とは、製造段階から小売段階までを調整（コンソリデート）する機能のことであり、それにより生産と販売において、最適なローコスト化と最大の販売成果（効果）を追求するものである。具体的には、同業卸売業とのローコスト化に向けた新たなインフラ構築や、メーカー・卸売業間および小売業・卸売業間における効率化やコスト削減などである。

2 ．流通最適化への取組み

（1）マーチャンダイジング機能

広範な「食」ニーズ対応のため、加工食品、酒類、チルド、日配、菓子等、約 40 万アイテムにも及ぶ「食」のフルライン化を実現している。しかも、営業支援系データベースの構築により、カテゴリーや業態、地域などの特性に対応した商品提案も行っている。

（2）物流機能

全国に約170の物流拠点を3タイプ（企業専用センター、業態対応型センター、汎用対応型センター）構築し、効率的センター運営を実現している。特に、企業専用センターは、一括受注・一括配送を具現化した3OD（One Order One Delivery）(10)システムを採用している。

（3）リテールサポート機能

物流サービスに加え、営業活動においても、E社の情報系支援システムによる営業支援メニューを活用している。商品情報や市場動向、棚割企画、販売促進企画、CM情報など、様々な切り口から収集・分析された流通に関する多彩な情報を蓄積・活用し、物流提案・売場提案を行っている。

（4）情報機能

E社の中間流通機能の高度化に不可欠なのは、情報システムの構築である。企業グループ全体のデータベースを統合し、情報の共有化を行うと共に、ワークフロー化を図り、常時利用できる情報ネットワークを構築している。さらに、社内業務の効率化、ローコスト化のための情報システムの整備も推進している。

3．商品情報データベースの共有化

（1）共有化実現のための合併会社設立

E社は、食料品卸売業大手のU社と合併会社aを2001年に設立した。この合併会社aは、商品情報や営業支援コンテンツの登録と共有化を中心に両社の業務を受託する会社である。

（2）商品データベースに関する企業活動

合併会社aの設立目的は、両社のマーチャンダイジング関連業務の質的向上とローコスト化を図ると共に、中間流通における情報機能の共同化を主軸とした、流通の全体最適化を探ることである。具体的には、商品情報管理と両社の営業支援、特に小売店の売場最適化の研究と情報支援である。その実現化の方策として、情報処理企業との連携化による質的向上も図っている。具体的な取り組みは以下の通りである。

市場代表性のある商品市場データの活用により、チェーン各社の販売データとクロスさせ、購買需要に応じた定番と特設コーナーの売場作り提案を可能としている。

画像付きの新商品情報と終売情報により、タイムリーに実態を反映した商品マスターを整備している。このことにより、多種多様な商品が混在し、新商品の投入率の高

い「酒類」「飲料」「調味料」「インスタント食品」等の商品動向までも、的確な反映を可能とした。

4．メーカー共同物流

(1) メーカー共同物流を目的とした同業他社との合併会社の設立

E社は食料品卸売業大手のR社と合併会社bを2002年に設立した。この合併会社bは、社会的な流通コストの削減要請と小売業の物流分野のニーズに対し、メーカーから卸売業までの物流課題解決と物流コスト削減を目指している。メーカー共同物流センターを卸売業が主宰する共同機構として設置・運営することを目的とした会社である。

(2) メーカー共同物流のポイント

合併会社bは、新たに流通センターを設立し、同拠点から周辺6県と東京都の一部への配送に対応し、今後順次全国展開を図る予定である。共同物流事業の展開により、メーカーから卸業者への物流コストは、約1割削減を想定している。共同配送により、仕様伝票もメーカー毎からセンター毎の統一フォーマットへ変更を進めると共に、EDI化(11)によるオンライン発注なども促進する。

また共同物流センターでは、メーカーニーズに対応してDC(12)またはTC(13)機能を使い分けていくと共に、卸業者のセンター機能を担うことで、納品サイクルの平準化を図ることを可能としている。

共同物流センターの機能のポイントは、以下の通りである。

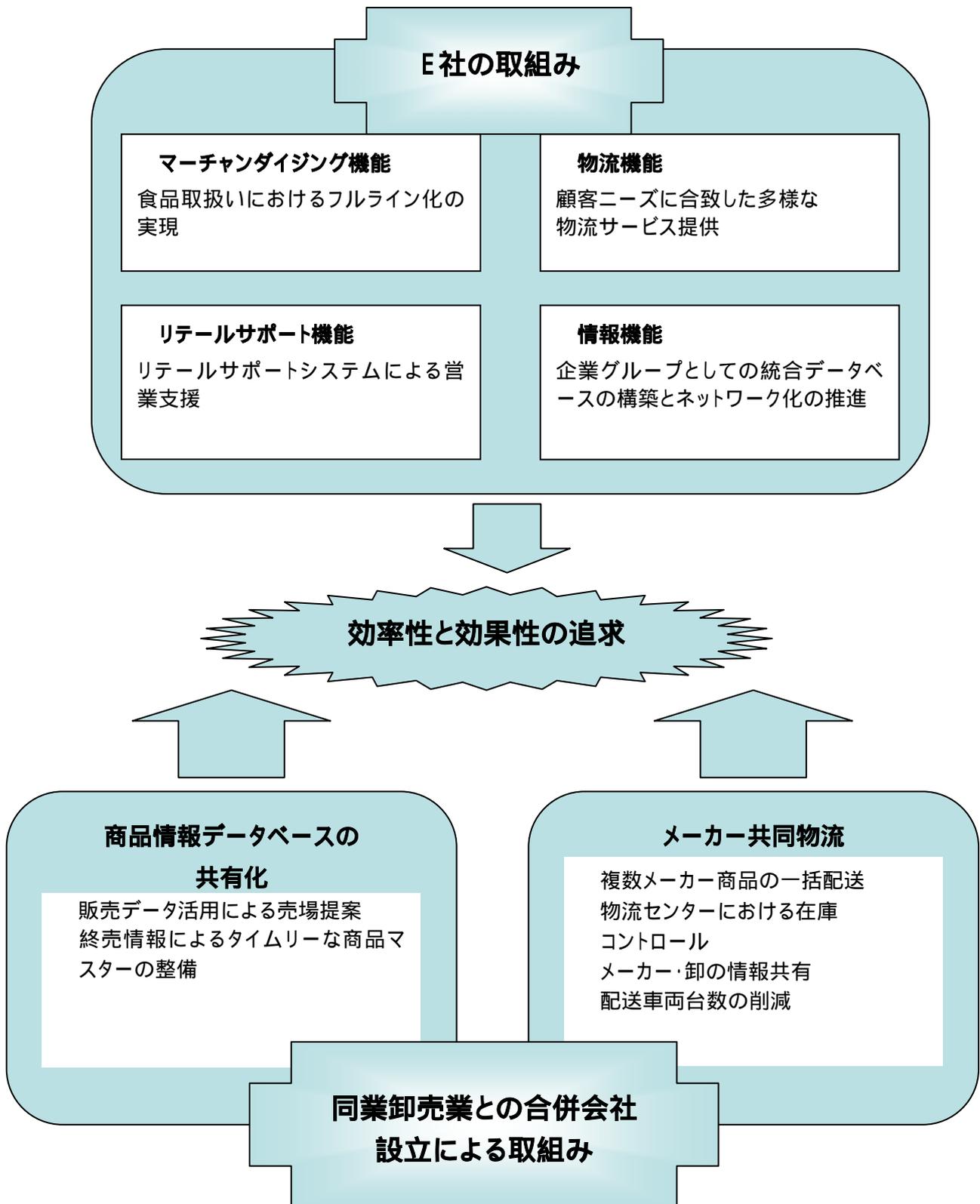
複数の中規模メーカー商品を卸売業の物流センターへ一括配送することで、物流コスト削減と共に物流サービスレベルを向上する。

卸売業へのメーカー共同物流センター在庫コントロール機能で、メーカー・卸売業間の需給ギャップの極小化を実現する。

メーカー・卸売業の間で情報を共有化し効率化に貢献する。

共同物流の実現により、配送車両台数を削減し、環境問題への適切な対応を図る。

図表 - 6 サプライチェーン・コンソリデートによる流通最適化実現のポイント



事例 化粧品・洗剤卸売業F社 ～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～

【企業概要】<平成17年3月現在>

- ・資本金：16億円
- ・従業員：400名
- ・創業：1920年
- ・業種：化粧品・石鹸・洗剤、医薬部外品、医療衛生用品卸売業
- ・年商：959億円（単体）/1,036億円（連結）（平成17年3月期）

F社は、規制緩和や自由競争化という時代の変革期において、欧米の大手小売業の進出、メーカーの新取引制度の導入等により、旧来の卸売業では存続は困難な時代になっていると認識している。そこで、後述する「卸“新業態”」の姿を具現化し、確実に推進することを目的として、より能動的な卸売業へと業態変革を果たすべく取り組んでいる。

1. 卸“新業態”「カテゴリー・コントラクター」への取組み

F社は「販売先顧客に存在価値を評価される企業のみが生き残れる」との認識から、卸売業を取り巻く経営環境が厳しくなる現状こそ、事業機会の好機と考え、卸売業の“新業態”として「サプライチェーンにおける全体最適を見据えた”カテゴリー・コントラクター”（6）になる」ことを志向している。

F社では、この「カテゴリー・コントラクター」を確立するための機能を、以下の3点としている。

- ABC（Activity Based Costing）（14）の導入によるビジネスプロセスの改善と機能フィー方式による利益体質の強化
- 高度な店頭支援ノウハウの蓄積と提供
- 豊富で適切な品揃えの実現

さらに「カテゴリー・コントラクター」になるためには、上記3つの機能を強化し、小売業やメーカーが求める組み合わせが提案できる企業でなければならない。当然ながら、それら提案が販売先から評価されるよう、それぞれの機能の高度化とローコスト化やデータウェアハウスを活用した営業システムツールの開発も必要である。

2 . A B Cの導入によるビジネスプロセスの改善と機能フイー 方式による利益体質の強化

(1) A B Cによる効果

F社は、高度な中間流通機能をフルに活用していくために、業務改善ツールとしてA B Cを導入した。これにより、顧客別、商品別、物流プロセス別などさまざまな区分毎にコストや採算性を管理することが可能となり、物流のコストダウンや営業活動の改善による利益率アップなど、ビジネスプロセスの改善や利益体質の強化につながっている。

(2) 高精度な物流とローコスト・オペレーションの実現

F社は、大手小売チェーンの一括物流センターを物流業者として受託した際に、当該チェーン本部からは「欠品0、誤納率10万分の1」という厳しい出荷精度を求められた。このような高精度な物流を達成し、かつ利益を確保するためには、物流におけるローコスト・オペレーションが必要不可欠である。そこでF社は、A B Cにより物流業務コストの数値(可視)化を行い、コスト改善すべきオペレーションを発見し、その削減効果をシミュレーションすることによって、コスト削減の目標値とした。さらに、このコスト削減目標を、管理者だけでなく物流現場と共有することによって、改善への意識を高め、実際に大幅な物流コスト削減を実現している。

(3) A B Cのさらなる活用

F社はA B Cを単なる業務改善ツールとしてだけでなく、その後のマネジメント(ABM)(15)へつなげる活用を行っている。主な活用方法は下記のとおりである。

顧客・商品別の収益管理

A B Cをもとに算出される活動コストを顧客別、商品アイテム別に再計算することで、顧客別収益の管理と得意先との収益向上プランの共有といった、相互信頼に基づく協調関係強化に結び付けている。

機能別サービスメニューの提供

営業担当者がパソコン上で、A B Cの算出結果に基づいて、サービス活動ごとの提供価格をベースに商談やシミュレーションが行えるシステムを構築している。

人事制度への活用

業務の現状コストをA B Cによって把握し、その結果に基づく改善施策を立案・実施する。さらにその改善効果を再びA B Cで測定し、その結果を人事評価へも反映

させていく仕組みである。

3．高度な店頭支援ノウハウの蓄積と提供

F社は、販売実績データや市場データ等を総合的に収集・分析し、小売店舗毎の特性に合致した棚割り・売場提案を行っている。しかし、各種売場提案の成果を出すためには、提案内容を忠実に店頭展開しなければならないが、小売業の経営環境は厳しく、売場作りのための人員をなかなか確保できない。

そこでF社は、店頭作業の専門会社を設立し、「小売業本部の設定した販売促進策の展開」、「新製品の導入・陳列」などの業務を、小売業の店頭で行っている。このことにより、小売業における生産性、売上高の向上に貢献している。

4．豊富で適切な品揃えの実現

F社は、設立初期から海外メーカー製品の国内販売代理店契約、海外メーカーとの合弁企業の設立など、国内メーカー以外の商品取扱いに積極的であった。その後も、同業卸売業者や異業種卸売業者を吸収・合併することで、従来の日用雑貨卸売業の品揃えに留まらず、多様化する取引先要望に応えるためのフルライン化を推進している。そして、その豊富な品揃えを背景に、メーカーの新製品情報や販促企画などの情報を集め、それを小売のニーズに応じて役立つ情報を提供するなど、高度なMD機能を提供している。

5．データウェアハウスを活用した営業システムツールの開発

戦略的な営業活動の強化や業務効率向上のため、商品単位や得意先の店舗単位などで、詳細な日次販売データの検索・分析を可能とする時系列に蓄積された大量の業務データの中から、各項目間の関連性を分析するシステムを開発した。特徴は

定型の帳票を自動的に作成・更新している。

全社の約300人の営業担当者に展開している。いずれのデータも、営業所内および外出先から分析結果の閲覧が可能。

さらに今後は、検索・分析可能なデータの対象を拡大中である。

図表 - 7 卸“新業態”へのF社取組みポイント

