

## 事例 菓子專業卸売業Gグループ ～全国菓子專業卸売業者の連邦経営による機能強化～

### 【グループ概要】<平成17年5月現在>

- ・ 会員企業数：全国の菓子專業卸売業 18社
- ・ 創業：1989年（連邦経営グループの創業）
- ・ 業種：菓子專業卸売業の共同体
- ・ 年商：グループで1,200億円（平成17年5月期）

同グループは全国菓子專業卸売業者の単なる共同仕入グループではなく、「1つの会社のごとく」をスローガンに、グループ企業でのPB商品の開発、営業システムやコンピュータシステムの統一を推進している。

### 1. 連邦経営による企業連携化とその契機

89年に組織化した同グループは、単なる交流や共同仕入のグループの域を超え、連邦経営を志向している。連邦経営は、グループ各社が独立した企業経営を展開しつつ、グループ各社があたかも一つの会社のごとく「共創」することである。重要な卸売機能は「商品開発力」と「売場提案力」とであると認識し、それを後方支援する本部機能を担うことがグループの設立目的となっている。

グループ発足において、組織の優劣を決するのは「システムの優劣」にあるとの信念から、中堅企業単独でのシステム高度化実現の困難性を克服することを目指して発足した。グループ発足以来、コンピュータ・物流に関わるシステムの構築を手始めに、商品開発、営業システムなどの卸売機能の高度化に関わる基幹システムを、グループ共通の基盤として構築してきた。

### 2. Gグループ共同での卸売機能高度化への取組み

#### （1）PB商品を主体とした商品開発

商品開発として、PB、輸入商品の企画開発・育成に共同で取り組んでいる。GグループにおけるPB商品の仕入高は240億円（約800アイテム）となり、仕入メーカー数も500社を超えるまでになっている。

それらの実績は、新規取扱商品に関する会員企業の売上規模による販売割当や、全国各地への販路提供によって下支えされている。取扱金額を一定水準確保することで、メーカーの工場稼働率向上に貢献できるため、競争力のある仕入価格実現を可能としている。

## **(2) NBメーカー(16)とのグループ口座による契約と仕入の共同化**

Gグループは仕入先の菓子メーカーに対して、以下のような様々な約束を明確化している。

NB及びPBメーカー商品の共同仕入は300億円を実現し、さらに債務保証金として16億円の積立を行っている。

Gグループと口座取引を行うメーカー取り引きを、3年間で30%増加させることを約束している。

契約したメーカー商品の進捗管理を徹底し、かつ配荷店数を拡大する契約にも取り組んでいる。

メーカーと契約した販売計画を、統一した販売企画書とし、全会員企業へ周知徹底している。

仕入の一本化により「1つの会社」としての認知度を高め、全国展開小売業との取引を実現している。

## **(3) 物流と営業システムの統一化**

Gグループにおけるシステム構築にあたっては、物流・情報システムの統一化を推進している。

### **物流システムの統一化**

物流システムは、欠品率の極小化と商品鮮度アップ実現を目指している。その実現のため、多様な情報システムを基に、自動発注システム、在庫管理・転送システム、受注・出荷システム、ノー検品・物流管理システムなどを構築し、顧客から高い評価を得ている。

### **営業システムの統一化**

営業活動は売れる売場へと革新するため、商品改廃システムをはじめとして、会員卸売業の採算から得意先の利益計算までトータルでシミュレーションを行う採算管理システムを構築している。それゆえ、得意先別、メーカー別、品目別の採算管理を容易にした情報システムを共有できている。

## **3. グループ内の意思疎通と従業員教育への取組み**

### **(1) グループ内企業における意思疎通**

グループ参加企業各社は歴史、商圏、販売先顧客、売り上げ規模も全く異なる。それら企業間で、グループの戦略や経営基盤の統合化を図ることには多くの障害がある。

そこで、意思疎通を高める方策として、数多くの会合機会を有している。主な活動内容は以下である。

定例会（年11回）

経営方針策定会議（年3回）

商品委員会（毎月、2日間）

NB委員会（毎月、2日間）

グランデックス（商品見本市）（年3回、東京・大阪・広島で開催）

経営方針発表会（5月）

CEO会議（年11回、定例会と経営方針策定会議に合わせて開催）

## （２）グループ共同の社員教育

Gグループにおいては、グループ会員企業の卸売機能高度化の実現を目指して、全従業員を対象にグループ企業共同の教育システムを推進している。主たる社員教育は以下の通りである。

新入社員を対象に新入社員研修（東西に分かれて開催、4月）

一定期間就労者を対象に企業人としての集中教育を行う行動訓練（東西に分かれて開催、4月）

グループ企業としての従業員の基礎研修である行動訓練（合同で開催）

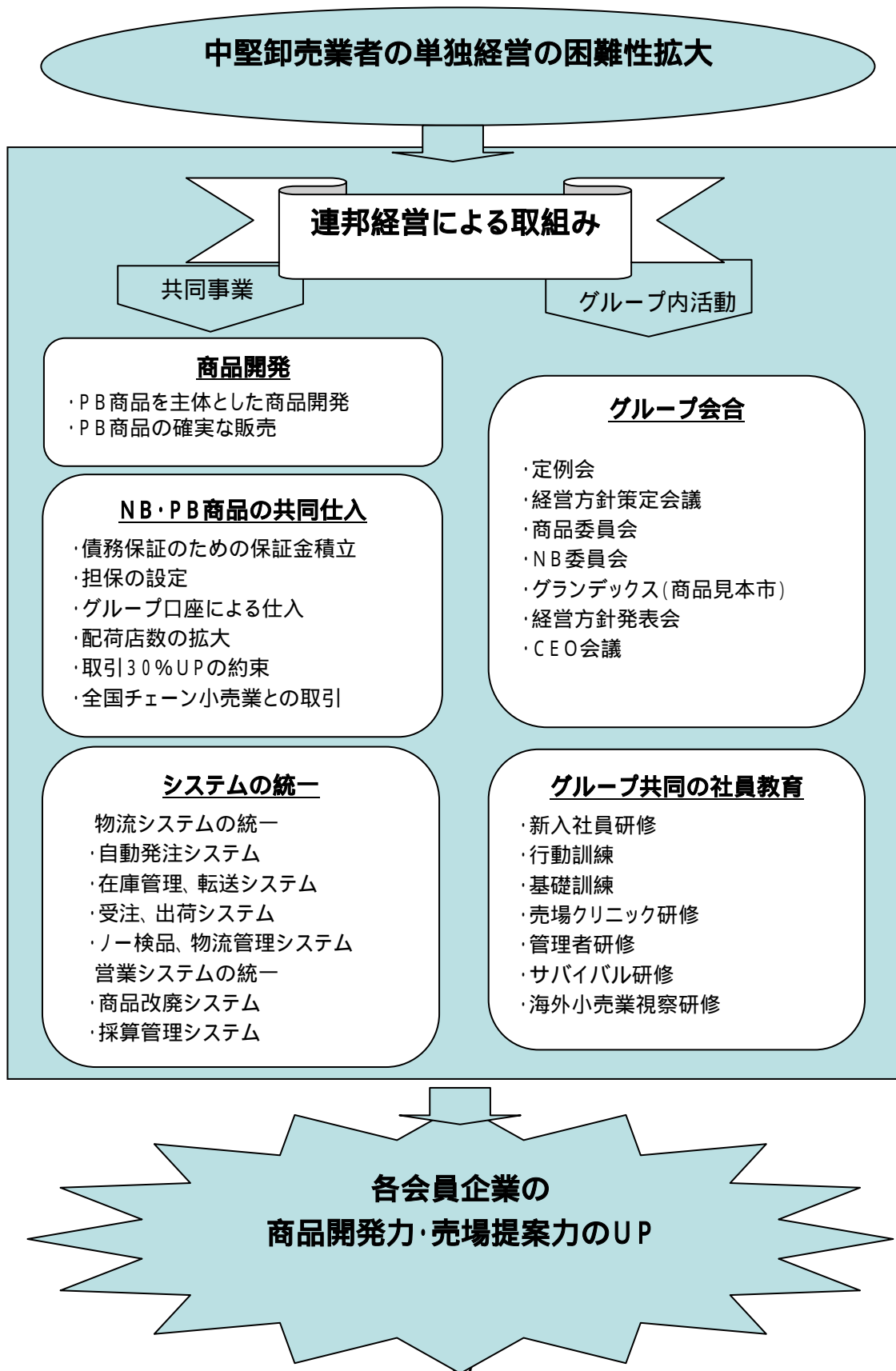
菓子売場の改善・提案能力レベルアップを図る売場クリニック研修（年2回、3日間）

グループ企業として戦略展開を担い得る管理者研修  
（東西に分かれて開催、年12回、2日間）

強い精神力を養うサバイバル訓練（年2回、2日間）

菓子流通業界を担うものを育成する海外小売業視察研修（年1回、6日間）

図表 - 8 全国菓子専業卸売業者の連邦経営による機能強化の取組みポイント



## 事例 ． 日用雑貨品卸売業H社 ～ 異業種卸売業合併による地域小売業の本部機能遂行～

### 【企業概要】＜平成17年3月現在＞

- ・資本金：5,000万円
- ・従業員：82名
- ・創業：1997年（合併年）
- ・業種：日用雑貨品・化粧品・文具・玩具・家庭用品及び軽衣料
- ・年商：約53億円（平成17年3月期）

H社は、同一地域の日用雑貨品・文具・玩具・家庭用品及び軽衣料などの異業種卸売業者と合併し、非食品総合品揃型卸売業となることで、地域小売業者の本部的機能を遂行する企業へと転換した。

## 1．小売業の本部的機能を遂行する企業への転換

### （1）H社の経営方針

小売業の求める経営支援内容は、小売業態により異なる。そのため、取引件数を増やし、全ての小売業を支援するのではなく、取引小売業に対するインストアシェアの拡大を優先し、地域小売業の本部的機能を遂行して、小売業との関係強化を図ることを経営方針とした。

### （2）本部的機能を提供する地域小売業の明確化

本部的機能を遂行する主たる販売先を、H社の商圏内に本部を置く小売業2業態とした。それは「食品スーパー」、「ドラッグストア」である。

販売する小売業態を限定するには、主要小売業者が一定の成長をしていくことが不可欠となる。そのため、小売業に対する本部的機能を継続的に提供することで、小売業との関係をより強固にし、競争力を高めている。

### （3）競争関係が厳しくなることによる小売業の変化

小売業の多くは、仕入れをすることで卸売業者から各種支援を無償で受けることができると考えている。しかし、競争環境が厳しくなるなかで、一部の小売業者（特に地域小売業者）においては、卸売業者による支援の必要性を充分理解し、各種支援が不可欠であることを認識している。そのため、卸売業者の支援内容が有効であれば、それに対しフィーを払っても良いとする小売業者が出現している。これら小売業者は、

卸売業者との連携化を志向し、販売実績データ（POS データ）の提供にも抵抗がほとんどない。

このような状況により、H社においては、地域小売業への本部的機能（リテールサポート・サービス）を、有償で提供するという環境が整備されつつある。

## 2．地域小売業の本部的機能の遂行

地域小売業の本部的機能遂行のポイントを整理する。

### （1）非食品におけるフルライン品揃えの実現

H社は1990年代に異業種卸売業者数社と合併し、さらに1997年に同業種卸売業者との合併をした。このことにより、日用品を中心に雑貨、衣料品、文具、玩具などの非食品における総合品揃型卸売業に転換した。

### （2）物流面での取組み

物流サービス提供レベルの維持

物流サービスの提供に当たっては、外注ではなく、社員による対応（パート・アルバイトによる対応と正社員による管理という責任体制）の徹底により、小売業に評価される物流サービスレベルの維持を図っている。

物流コスト削減化への取組み

H社では、物流センター内の作業分析を行い、「納品数量別」、「配送コース別」、「納品曜日別」などの物流活動別コスト把握の仕組みを構築している。そのことで、物流コストの効率化を図り、物流業務改善策への取組みを可能にしている。

また、物流作業の無駄を排除するために、従業員の作業分担については「手待ち時間を無くす」方針で管理している。

3PL化(17)への模索

物流機能高度化にはスケールメリットも不可欠であるため、外部企業の物流作業受託に取り組み、平成14年3月より、ドラッグストアー2社（合計64店）への一括物流を受託している。

### （3）小売業務支援

インスタ・プロモーションの総合支援

H社は、他卸売業では提供しにくい非食品総合品揃えという優位性を前提に、販売先顧客を支援している。

小売店は場所を提供するだけで、発注から陳列、さらには陳列棚のメンテナンスま

でを、H社が全面的に対応するというインスタ・プロモーションの総合支援サービスを行っている。加えて店舗業務についても、店舗運営のローコスト化を前提として、「棚札・POPの提供」「各種什器の選定・手配・配置」「発注端末の貸与」「棚卸端末の貸与と集計サービス」「店舗陳列カテゴリ別納品」などの支援もしている。

さらに、受発注におけるEDI推進にも力を入れており、仕様書の提供から導入、運用指導、定着化までを、小売業毎にサポートしている。

#### 売場活性化支援

売場活性化支援は、「販売実績に関する各種データの収集・分析」「来店客動線調査」「店舗改装前後の来店客調査」「カテゴリ別ABC分析」「スペース生産性（坪当たりの粗利額調査）」「単品データの分析」などを総合的・継続的に展開している。

### **（４）本部的機能代行による地域小売業の人員費負担**

一般的に卸売業がリテールサポートを提供しても、小売業側がサービス提供フィーを支払うことは殆ど無い。

しかし、前述したように経営意欲が高い中堅小売業者においては、H社社員の派遣を受け入れ、その派遣人件費を小売業者が支払っている。そして、その派遣社員が、小売業において責任を持って各種販売促進策の展開を図り、さらには店頭活性化に向けた各種提案活動・店頭実現活動を行っている。

それらの背景には、H社が合理的で効果的なリテールサポート・サービスを提供し、販売先からの評価を高めてきたことが要因としてあり、従来の小売業と卸売業との関係とは様変わりしている。

図表 - 9 地域小売業の本部機能遂行のポイント

