

事例 ．食品卸売業 I 社 ～消費者起点のトータルな流通合理化の実現～

【企業概要】＜平成 16 年 12 月現在＞

- ・資本金：106 億 3,029 万円
- ・従業員：1,717 名
- ・創 業：1924 年
- ・業 種：食品卸売業
- ・年 商：7,321 億円（単体） / 12,674 億円（連結）（平成 16 年 12 月期）

I 社は、食品流通の全国サービスエリアを目指して昭和 54 年に、有力食品卸売業社 4 社が合併した企業。その後、経営革新を継続し、わが国の食品流通の合理化・効率化を先導し続けている。

1 . 「新営業」「新物流」「新管理」への取組み

（1）経営方針

I 社は、消費者ニーズが多様化する中、消費者を起点とした流通のトータルな合理化を成し遂げるために、「新営業」「新物流」「新管理」を展開している。以下、それぞれの活動を見ていく。

（2）新営業の展開

新営業とは、消費者起点の提案型営業による一連の活動であり、小売業店舗の活性化や売れる売り場づくりを提案する営業のあり方の総称である。ポイントは次の 2 点である。

最新情報の共有化

I 社では、I 社の出荷データ、市場データ、メーカーの出荷データ、メーカー提供データなどの最新情報をデータベース化し、イントラネットを通じ、全営業マンへの共有化を図っている。

カテゴリーマネジメントの推進

小売業と共通の目標を設定し、カテゴリー戦略を実践。売場の活性化、生産性向上に貢献しながら、消費者にとって魅力的な売場づくりや販売促進策など、総合的な店舗の活性化を提案している。

売場の問題解決

食卓メニューデータや消費者の購買データに基づき、小売業のマーチャンダイジングを一緒に考え、消費者の支持を得るよう様々な提案を行っている。

(3) 新物流の展開

新物流とは単に商品を配送するだけではなく、トータルな観点から物流機能を戦略的に考える ロジティクスであると定義している。新物流の展開にあたって、以下のように取り組んでいる。

商品回転率の差異による物流ネットワークの構築

消費者起点の食品流通を目指し、「必要なものを必要な時に必要な分だけ供給すること」を基本とし、RDC (Regional Distribution Center) (18)とFDC (Front Distribution Center) (19)のネットワークで全国をカバーし、トータル物流コストの削減と顧客満足の向上を実現することに取り組んでいる。

多頻度少量物流体制とローコスト化の実現

RDCとFDCは、小売業の合理化・省力化に応える新発想であり、多頻度少量物流に対応し手間とコストのかかる小分け作業を集中処理し、既存の物流センター(FDC)との機能分担を図り、物流の精度・効率を飛躍的に高めている。

(4) 新管理の展開

新管理とは、営業活動をサポートするとともに、正しい営業数値のチェックや牽制機能をシステム化、特に経理業務のさらなるレベルアップを図り、健全な企業経営を推進していく管理体制を指している。ポイントは以下の通りである。

情報システムの革新

「債権・債務管理システム」「売上利益管理システム」などの管理システムや情報ネットワークシステムの構築により、営業活動をサポートしたり、経理業務のレベルアップ、ペーパーレス化など業務の一層の効率化、管理強化・精度向上を目指している。

債権・債務管理の徹底

得意先小売業等からの入金照合や仕入先への支払照合などをシステム化する事で、担当者だけでなく管理職も、取引先ごとの債権・債務などをリアルタイムに把握できる体制になっている。

財務体質の強化

財務体質の強化は、今や企業評価をも左右する重要な命題である。I社は、平成12年度決算より借入金ゼロの無借金経営を行っており、平成13年度中間決算におい

ては連結ベースでこの無借金経営を行うまでになっている。

(5) 経営管理に不可欠な情報ネットワークシステム

情報ネットワークシステムで、「情報」を中心に「新営業」「新物流」「新管理」を有機的に結合し、機能強化を実現している。このネットワークの導入で、小売業の間では、定時定配、欠品防止、鮮度管理などのE D Iが機能するようになった。また、各取引先メーカーとはVAN(20)で結ばれている。このような情報ネットワークシステムにより、製・配・販の三者が、パートナーとして協力し合うことが可能になっている。

2 . 食のフルライン供給体制の具現化

(1) 業務改革の推進

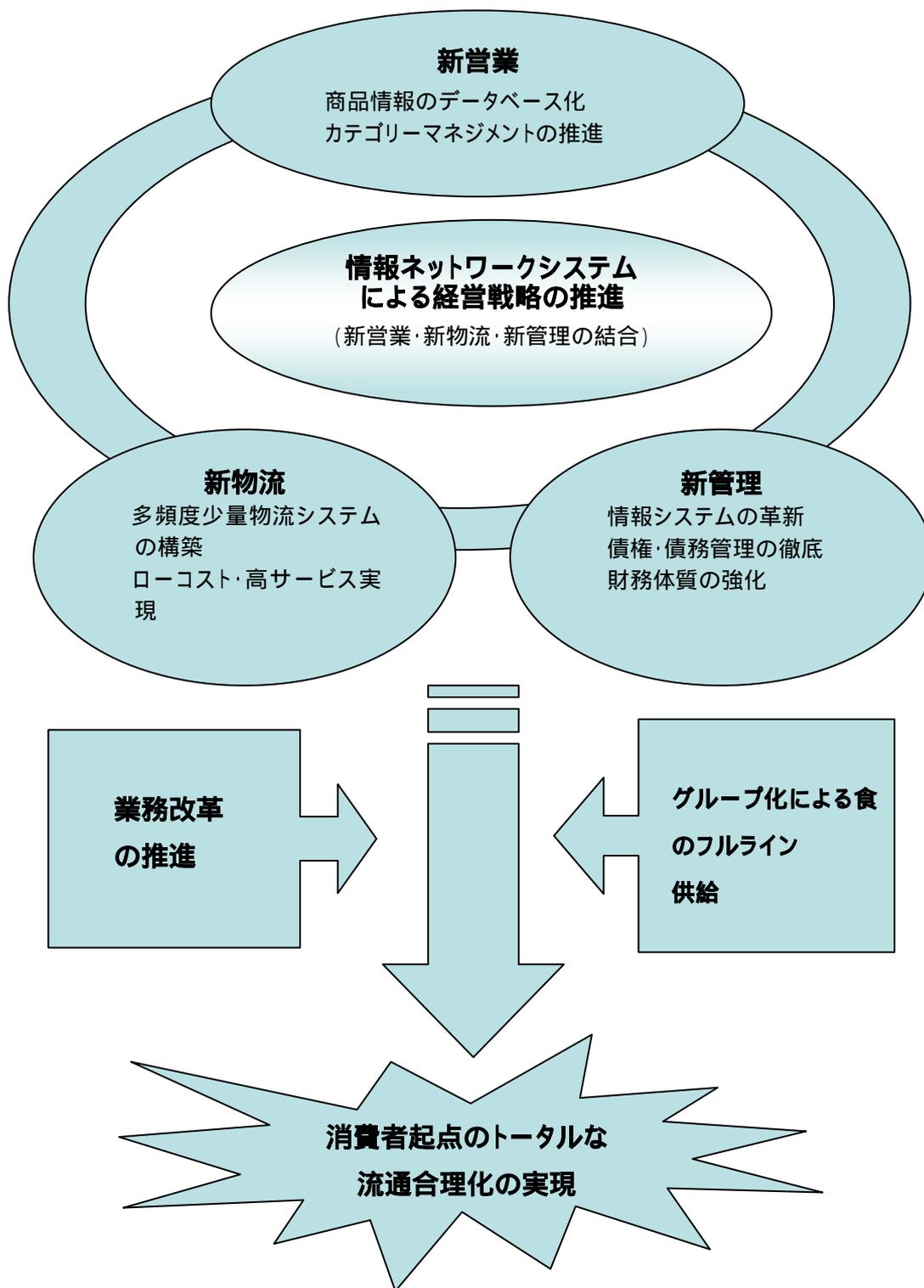
I社は平成2年より「業務改革推進」を開始している。そのポイントは、すべての業務を数値化し項目別に細分化されたテーマごとに数値で分析するという方法である。この分析をもとに、改善するための仮説・実行・検証を繰り返し行っている。これら活動は、I社グループに根付く共通の企業文化となっている。

I社グループにおいては、新人研修、ミドルマネージャー研修など、新営業実践に向け社員各自の教育・研修にも力を入れてきている。また同時に、社会における自社の役割、未来に向けての使命を見つめ、「コンプライアンス行動指針」を遵守し、ガラス張りの経営を実践している。社外に対しても、情報開示に努め、「信頼される企業」を目指す地道な努力を重ねてきている。

(2) グループ化による食のフルライン供給体制の確立

I社における経営戦略の展開を基本として、加工食品卸売事業を中心に、酒類卸売事業、菓子卸売事業、フードサービス事業、低温食品事業などにもグループ企業の輪を広げ、消費者の内食・中食・外食全ての食シーンに対応した食のフルライン供給体制を強固なものにしている。この他にも、物流関連事業、食料品等小売事業、生鮮食品等加工事業、インターネット通信販売事業を展開し、消費者の満足を追求している。さらに、グループ企業を支援する不動産管理、情報処理事業も展開している。

図表 - 10 トータルな流通合理化の取組みポイント



事例 ．衣料品・ファッション雑貨中心のＪ問屋街 ～問屋街主体の産学連携化の推進～

【Ｊ問屋街の概要】＜平成１６年現在＞

- ・発祥：明暦３年(1657年)「振袖大火」の後における復興
- ・商店数：約４００店
- ・主な業種：衣料品、ファッション雑貨、生活雑貨、文具卸売業
- ・年商：約３,０００億円（平成１６年）

Ｊ問屋街では、「停滞感を打破し、活性化を目指すには、問屋街単独での対応では限界がある」との認識から、ファッション専門学校との産学連携（Ｊ問屋街においては商学連携と呼んでおり、以下商学連携と表記）に取組んだ。

１．商学連携による問屋街活性化プロジェクト

（１）取組み主体

Ｊ問屋街の商学連携は、活性化のために創設された「問屋街活性化委員会」が主体となり、「問屋街活性化プロジェクト」のもとに進められた。この委員会の取組みは高い評価を得ており、行政、会議所などからも経済面など多面的支援を受けている。

（２）商学連携のメリット

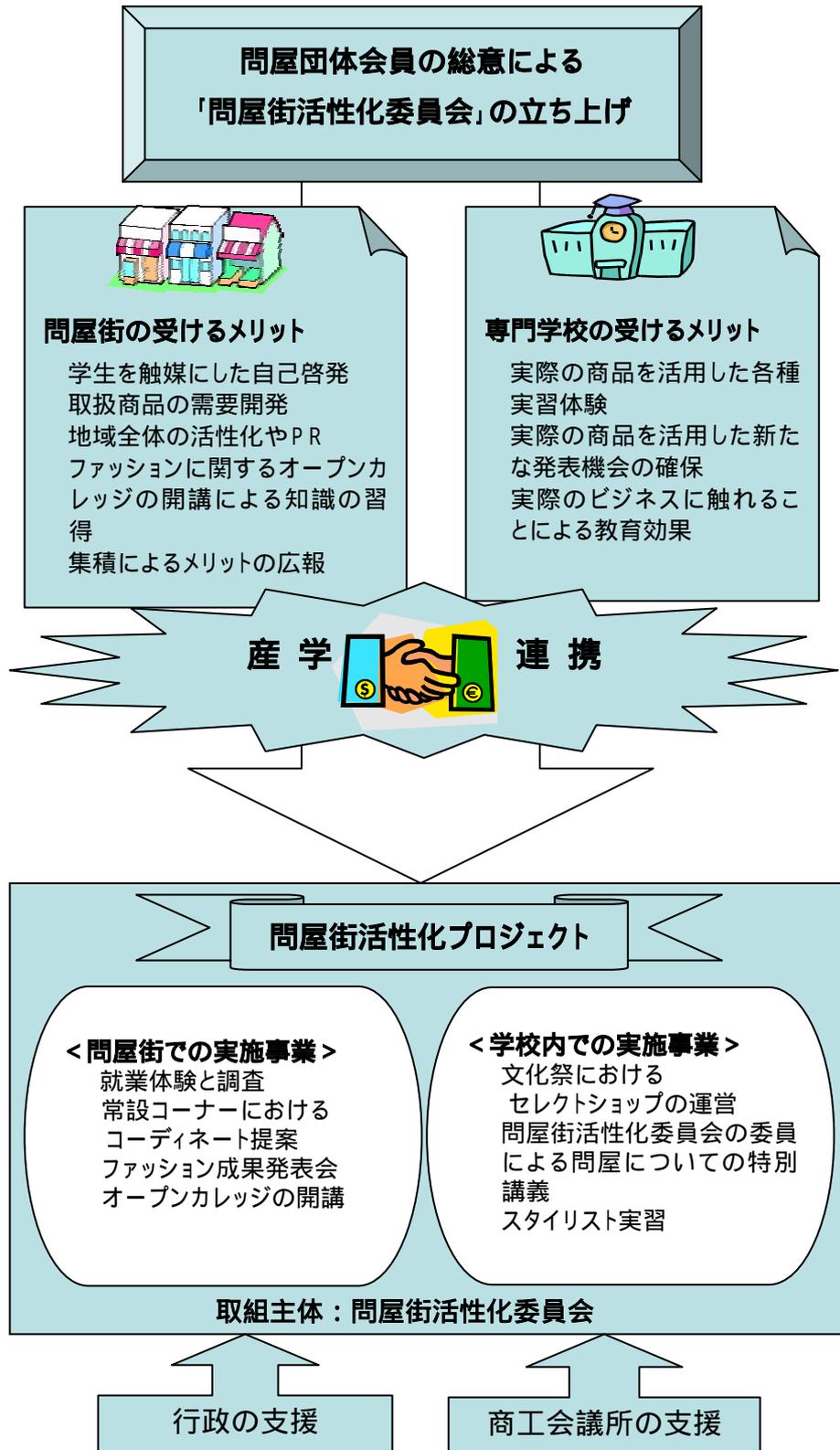
Ｊ問屋街のメリット

学生の新鮮なコーディネート提案により、潜在的な商品を浮びあがらせた。また、商業集積に新たな風を吹き込み、地域全体の活性化やPRにつながった。

ファッション専門学校のメリット

「問屋街活性化プロジェクト」の活動を授業単位として認定することに加え、学生が問屋街加盟企業において、実際の商品を使ってコーディネートする実験と起業シミュレーションとして販売するといった体験を可能にした。そして、常設コーナー（ギャラリー）での成果発表により、学生の意欲も高まった。

図表 - 11 産学連携へのJ問屋街取組みポイント



(3) 学生による活性化プロジェクトの取組み

就業体験と調査 (写真 1)

学生が実際の J 問屋街の加盟企業で働き、内側から見つめた「就業体験研修」や、J 問屋街を歩いて抱いた感想をまとめた「問屋街調査」を実施している。

常設コーナーにおけるコーディネート提案 (写真 2)

J 問屋街にある会館に、常設コーナー (ギャラリー) を開設。そこでは、学生がテーマに沿った商品を J 問屋街で借り、全身スタイリング作品に仕上げ、展示している。学生は、認証マークを付けることで、J 問屋街における取扱商品を自由にセレクト、コーディネートできるようにしている。

ファッション成果発表会 (写真 3)

上記 2 つの取組みを受け、年末には「報告・発表会 & ファッションショー」と題して、J 問屋街での研修・調査の発表と、コーディネート提案した作品のファッションショーを開催している。この発表会が、マスコミにも取り上げられ高い評価を得ることで、J 問屋街店主の意識も変化している。

文化祭におけるセレクトショップの運営

上記 3 つの取組に加え、ファッション専門学校の文化祭においても、J 問屋街商品を展示・販売する「仮想セレクトショップ」を実施している。

(4) 教育講座の相互連携

問屋街活性化委員会の委員による特別講義 (写真 4)

活性化プロジェクトによる成果を挙げるべく、問屋街活性化委員会の委員が、ファッション専門学校の授業の一環として、問屋の基礎知識のレクチャーを行っている。

オープンカレッジの開講 (写真 5)

J 問屋街にて、定期的に、ファッション専門学校講師によりオープンカレッジを開講している。

写真1 常設コーナーにおける問屋街調査報告



写真2 常設コーナーにおける
学生のコーディネート提案



写真3 ファッション成果発表会



写真4 問屋街活性化委員による特別講義



写真5 問屋街におけるオープンカレッジ



2 . J 問屋街の共同事業展開

J 問屋街では、商学連携化への取組みの他、目的別に部会を設け、共同化事業に取り組んでいる。主たる取組みを、以下に整理する。

(1) 問屋街商品券の発行と呈上・利用

加盟卸売業約 1 4 0 社は、小売業の買い上げに応じ問屋街商品券を提供している。この問屋街商品券は、問屋街の抽選会や旅行会、講演会などに参加出来るほか、飲食店や指定駐車場の利用にも活用できる。

(2) 招待旅行会の開催

国内外の各種旅行を企画し、小売業（主要取引先）を含めた懇親や情報交換に活用している。

(3) 経営相談の実施

小売業の独立開業に関わる問い合わせに対応するために、月 2 回の経営相談室を開設している。さらに、独立・開店・転業等などの小売店経営指導に実績のある外部の専門家による経営相談の場を提供し、高い評価を得ている。

(4) 仕入れカードの発行

問屋街の会員カードとして、クレジット機能付きの仕入れカードを小売業向けに発行しており、カード保有小売業からの評価が高い。

この仕入れカードの特徴は、以下の通りである。

問屋街加盟企業への入店証であり、小売店の信用状としての機能

多額の現金持ち歩きによる不便、不安の解消

電話や F A X による注文時の決済としても利用可能

支払は口座振替であり、全国の金融機関で引き落とし可能

最長 5 7 日間の後払いが可能となり、効率的な資金運用ができる。

問屋にとっては与信リスクの回避と売掛管理業務コストの軽減

(5) 仕入れ専用共同駐車場の設営

問屋街に、仕入れ企業のための専用駐車場を準備し、来街者への利便性を高めている。

(6) 問屋街新聞の発行

問屋街情報を掲載した新聞を毎月発行し、約1万店の小売業に発送している。主たる内容は「問屋街共同事業、売り出し日のお知らせ」「売れ筋商品紹介」「加盟企業の催事等の案内」「時事問題、業界の話題」などである。

(7) ホームページの運営

1996年よりホームページを開設し、加盟企業の紹介、仕入れの手引き・メリット、新規開業虎の巻、問屋街イベントなどの情報を発信している。中でも各社が提供する毎月のトピックスページは、重要な仕入情報として評価されている。

(8) 加盟企業の2世3世による調査研究の推進

目的別の部会活動においては、小売店研修会や卸売業としての将来のあり方などに関する調査・研究、情報技術や各種テーマのセミナーを開催している。

なお、これら部会活動は、次代を担う後継者が主体となって、「問屋街全体の発展が個々の加盟企業の発展に不可欠であり、個々の企業の発展が問屋街の発展に結びつく」との認識のもと、献身的な取り組みをしている。その成功事例の一つとして、商学連携化事業が発展してきている。