



別冊

日食協

第52号 62.5.25発行 日本加工食品卸協会 〒103 東京都中央区日本橋室町2丁目5番11号(江戸ビル4階)
電話 東京03(241)6568-6569番 FAX; 03-241-1469

テーマ

食品問屋の未来展望

* 10周年記念応募論文 *

(入賞作品集)

審査員

宮下正房 先生 (東京経済大学教授)

原田英生 先生 (流通経済大学助教授)

住谷 宏 先生 (千葉商科大学助教授)

応募論文入賞者

(敬称略)

次席	郡 司 浩 吉	(4)頁
次席	中 島 保	(11)
佳作	久 保 元 宏	(19)
佳作	菊 田 定 信	(25)
佳作	桂 秀 和	(32)
佳作	堤 多嘉史	(36)
佳作	坂 本 正 人	(46)
佳作	沢 村 健太郎	(53)
佳作	加 藤 秀 男	(58)
佳作	岡 本 延 義	(66)



審　　査　　寸　　評

東京経済大学教授
宮下正房
(審査委員長)

多くの応募作品に共通する傾向は、食品問屋の危機感、ならびに業態化の必要性についてはそれなりにまとめられているが、主題である食品問屋の業態革新の具体的方向への提言が弱かった。つまり業態化に関する一般論的、抽象的提言はあるものの、食品問屋業界の現場に立脚した具体的提言、あるいは参考書や社内教育の域を脱した個人の創造的かつ斬新な発想にもとづく提言のものはほとんど見られなかったことは残念である。

そのことが、入選第一席論文に該当なしの厳しい審査結果になった最大の理由である。

全体的に上述のような傾向のなかにあって、入選次席論文2点は他の論文と比較して、論述の展開方法において論理的展開（郡司浩吉氏）と実証的展開（中島保氏）において優れていたことが評価された。そして両論文ともにその展開のなかに自己の主張がある程度読みとれたことが入選作として評価されたといえよう。

佳作8点については、上述のような評価基準に照して、その他の作品より総合的に若干優れているものと判断され、選択された。

しかし、非佳作作品のなかにも佳作作品とその内容においてそれほど差異をつけがたいものが数点あったが、入選、佳作計10点の制約により選にもれたものである。

今回の論文募集は、日食協にとって初めての試みであったためか応募点数は29点にとどまり、しかも特定企業に応募作品が偏ったことが、その内容から推察された。（審査員はあくまで各論文の企業名、個人名は不明のもとに審査したことと付記しておく）。積極的に応募した企業の姿勢を高く評価するとともに、より多くの企業からより多数の応募論文が提出されなかつたことは残念に思う。

郡 司 浩 吉

本稿は、食品卸売業の取引先としてその動向の影響大であるところの小売業との関係を中心に、今後の卸売業の進むべき道について論じてみたい。

I 卸売業を取り巻く経営環境の変化

1. 小売市場の構造変化

(1) 商店数の減少とマーケット

昭和60年商業統計の調査結果はわれわれ卸売業にとって厳しく受け止めざるを得ない結果となつた。学識者、マスコミも商店数の激減、とりわけ小売業の商店数が約93,000店、前回調査比5.4%の減少という事実に対してさまざまな切口で論じている。

われわれ食品卸売業と密接に関係ある飲食料品小売業がこの減少商店数の約6割をも占めており、食品流通業界に対するインパクトは大変大きなものであった。この減少数は57年から3年間に単純に減った商店数を意味するものではなく、実際は新たに小売業へ参入した数字と廃業した数字の差であることは容易に想像できるものである。

この現象を構造的に見ると減少率は小売業平均を2ポイント上回る7.4%と大きい。しかし従業員数では小売業全体で0.6%減少を示しているのに対し、飲食料品小売業においては1.7%増加している。これをさらに従業員規模別商店数で見れば、1商店当たり1~2人、3~4人規模の零細・個人商店と思われる段階で前回調査を上回る減少率を示しており減少傾向に拍車がかかってきている。その一方、10~19人、20~29人、100人以上の段階では2割以上の増加を示している。

以上の結果から飲食料品小売業では次のことがいえるのではなかろうか。すなわち小売業界における競争激化から零細商店、なかでも業種店が廃業を余儀なくされていること。一方、商店の大型化が進展していること。それは、チェーン化が進んでいることであり小規模店レベルでもコンビニエンスストア等の急増に起因するものであろう。

さて直接卸売業経営を左右する小売業の構造変化について述べてみたが、最終消費場面の動向から食品市場の将来を探ってみたい。これを分類すれば、小売店での販売マーケット、順調な成長を示している外食マーケット、さらには無店舗形態による宅配マーケットに大別されよう。この中で無店舗ルートのシェアは低いことから、前者の2ルートに食費支出を探ってみる。

消費傾向の基礎指標として活用される家計消費支出の動向、昭和60年度の一世帯当たりの食料費に対する支出は外食費を含めても前年比1%の伸びに止どまっている。外食費を除外した数字では0.3%（全世帯、勤労者世帯ともに）ダウンという構造である。

世帯当たりの食料品支出が伸びないとなるならば、量的拡大の一方の計算根拠である人口動態を住民基本台帳に基づいた数字で追ってみると昭和59年3月調査時点からコンマ以下伸びしか示していない。加えて、消費者の摂取カロリーも健康に対する意識の高まりから過減傾向にある。

この結果、食品市場の需要というパイが今後拡大するという期待は持てそうにないであろう。

現状、チェーンストア協会加盟小売業の販売実績を見ても食品小売市場は厳しく、異業種からの無店舗販売も含めて、小売企業間、業態間競争によるバイの争奪合戦は新たな業態の登場の可能性も含めて熾烈となろう。

(2) 法的規制と大規模小売業

小売業、とりわけ大規模店舗法（大店法）の規制対象となる大手チェーンは、強化された出店規制に対して、小規模店舗でありながら総合的な品揃えと時間の便利性を備えたコンビニエンスストアを業態開発して企業経営を支える策とした。今日では、一説によれば20,000店を優に数えるまでに成長し、量販店にとって最も競合する業態として認識されるまでに至った。また500m²未満の大店法規制対象外のミニスーパーも昭和58年の大店法規制強化通達以降、コンビニエンスストア同様に出店の急増を見た。ちなみにこれは第二種規制から逃れ、後に増床実施という計画のもとに出店されたものが多くを占めている。こうして地域零細小売業の経営基盤を搖るがすことに繋がっていた。この結果が前述した小売市場の構造変化の大きな要因であることはいうまでもない。

法的規制の面から今後的小売市場を推察すれば、出店申請売場面積カット率も下降傾向にあり大店法は規制緩和の方向へ向いている。現在、既存店の収益性向上にウエイトを置いている大手量販店の出店意欲は再び高まりを示すことになる。また、これまで大店法の規制対象から外れ高成長を遂げてきた生協は、その出店規制を叫ばれていたが、これまでの審議過程から推察するに員外利用規制のみに止どまる様相を呈しており、さほどの規制効果は得られないのではなかろうか。

大都市の百貨店における営業時間延長について巷間取り沙汰されているが、スーパー業界でも延長要請の増加が予想される。

こうして大手小売業と法的規制の関係から小売業界を展望すれば、まだまだ競争状態は続き以前にも増して競合激化を迎えるであろうし、新業態の登場も含めた市場構造変革の進展も予想される。

2. 競争激化と経営コスト増大

(1) 選別される卸売業

前述の小売市場環境の厳しさがわれわれ卸売業経営に及ぼす影響は計り知れなく、環境変化の波を直接的に被ることになる。

大規模チェーン小売業は昭和40年代から急速な成長を遂げ、広域化、そして全国展開へと段階的にその勢力を拡大していった。しかしながら数次のオイルショックそして大店法規制を経てそれまでの企業成長速度は急激に鈍り、併せて生活者の消費ニーズ、購買行動の多様化もあり既存店の赤字店比率が高まってきた。新規出店がままならぬ状態の中で、大規模小売業は内部オペレーションに目を向け合理化・効率化を通じて収益性改善を図るべく、納入業者としての卸売業者の見直しを行うことになった。

小売業は内部のオペレーションコスト、ランニングコスト等の削減を実現するために、例えば在庫圧縮を目的として多品種少量高頻度配送を要請、また受発注の効率化を図るべくオンライン処理等を要請するなど、卸売業の物流機能、システム対応力等の機能評価を行った結果となった。

とりわけ広域に、または全国的規模で多店舗展開を進めるチェーン小売業にとっては、全店が同

一の機能・サービスを提供されることがチェーンオペレーションのスケールメリット追及に大変重要なポイントとなることから、求める機能・サービスを広域にわたり享受できる相手を選別することは明らかである。同時に取引窓口の集約化という方向性も迫ることになる。

こうしてかなり大きな規模での帳合変更、納入業者の絞りこみが、以前にも増して実施されるようになった。

今日では、企業間オンラインはもとより店舗レベルでのEOS、POS導入が盛んとなり大手小売業から中小小売業に至るまでそれらシステムの普及率は高まってきており、小売業のシステム構築は徐々にその精度を高めている。

小売業のシステム化は、卸売業選別の一つの要因とこれまでに述べてきたわけであるが、今後、これらシステムを通じて収集される商品データや顧客データの定型処理から解析・加工へと高度活用が進むにつれ、これまで商品力を中心媒体として商取引が成立してきた関係も徐々に崩壊していくであろう。食品卸売業のマーチャンダイジング力そのものまで評価される段階を迎えるであろう。

また川上からの選別も予想される。つまりチャネルの効率化を図り高生産性販路を確保すべくメーカーの特約店制度の洗い直しが進むことも十分に考えられる。

情報解析力、システム対応力の比重は高まり、これらを具備していない限り、その商権維持は困難なものとなろう。

(2) 企業間競争からグループ間競争そして機能競争へ

食品卸売業（商業統計分類上の食料・飲料卸売業）もまた昭和60年商業統計で、コンマ以下ではあるが飲食料品小売業と同様減少という結果をみた。構造的に従業員規模別でこれを分解すれば、前回調査に引き続き100人以上の企業の伸びが著しく、経営規模の大型化が進展しているといえるのではなかろうか。

昭和40年代より卸売業のグループ化・組織化が開始され、今日では商社系卸、民族系卸を問わず大手食品卸各社はグループ化の手法、規模の大小の差こそあれ、それぞれグループ化を進めてきている。このようなグループ化戦略は、地域卸売業と連携しての全国流通ネットワーク構築というコンセプトが根底に流れている。後述する米国の流通業界事情とは異なった系列化形態を採っている。

こうして形成された各社グループは、従来狭域エリア内部における企業間の商権争奪競争にまで入り込み地域中小卸売業の新たな競合相手として登場し、全国レベルでグループ間競争時代を迎えることになった。

さらに、前述した大手小売業の卸売業に対する要請が複雑かつ高度化したものになるにつれ、グループとしての機能が問われる状況を迎えたのである。

現在では、グループ内部にある経営格差、機能格差をグループ内の先進企業のレベルへ近づけ、どのエリアでも均一レベルの機能・サービス提供を可能にすることが大手食品卸売業の推進するグループ化政策の中心的テーマとなっている。

II 米国食品業界に見る卸売業の現状

本稿の核心に進む前にわが国流通業界の先行指標としての米国食品流通にその動向を認識し、業

態革新を考えるうえでの参考とすべく整理しておきたい。

1. 大手集約化と法的規制

従来の食品雑貨業界における企業の統合買収には規制が厳しく立ちはだかっていた。しかし1976年12月にFTC（連邦取引委員会）により当業界における合併ガイドラインが廃止されたことにより、スーパー・マーケット業界、食品卸売業界、メーカーと全ての段階で買収・合併が繰り広げられていった。最近の例では、大手スーパーのセーフウェイですら買収の対象となり、そのスケールの大きさは計り知れない。これらの根本にあるのは、新たなる市場へ参入する場合は自力開発は行わず買収先の有する既存の販売チャネル、商品力を活かし可能な限り投資コストを削減しようというものである。

食品総合卸売業に例を見れば、1984年商業センサスの数字では384企業という日本の企業数に比して驚くべき程に集約されてきている。この数字は現在のところさらに減少を続けており、90年代には200企業程度に半減するという説すらある。この裏づけとして、大手卸売業の豊富な資金力と充実したリテイルサポート機能の占めるウエイトが大きいと述べられている。

2. 戦略的ホールセラー

(1) 経営理念と業態変革

米国の卸売業における企業としての存在意義は明確である。すなわち「THINK RETAILER」という経営理念に代表されるように小売業と卸売業との関係が徹底して明確化されていることである。“取引先である小売業の繁栄が自社の繁栄に繋がる”この考え方方はそのまま経営戦略として実践されている。わが国でも理念としては理解認識されているもののビジネスとして実践に結びついている企業は多くはないのではなかろうか。

スーパー・バリュー、フレミング、ウェッテロー等の代表的大手卸売業は、買収・合併を行っていることは当然のことながら、いずれも小売業に対して特長あるサポート機能を武器に高度成長を遂げている。マーチャントホールセラーからボランタリーホールセラーへと業態変革を遂げた成功企業のケースからそれらの機能について述べてみたい。

(2) フルラインサポートとリテイルサービス

わが国の卸売業との比較において大きく異なることは品揃えにあるといえよう。フルラインサポートである。加工食品から生鮮に至るまで、インストアベーカリー向けのパン生地などの原材料も含めた食品全般、さらには幅広く雑貨までとスーパー・マーケットの商品構成をほとんど一社で賄えるだけの品揃えを行っていることがある。スーパーからすればベンダー数が少なければ少ないほど低コストでのオペレーション実現が図れ、喜ばしいことである。

ただし商品供給機能のみではベンダーとしてスーパーからの評価は低い。それはより高い生産性を上げることが小売業の究極の目的で存在しているのであるから、そこに店舗全体をサポートする機能が必然的に求められるようになった。

主なメニューを挙げれば、スーパーの出店業務全体の代行、店舗改装、スキヤニングサポート、ファイルサポート、リテイルアカウンティング、従業員教育の実施、広告・販売促進企画の提供等、

実に広範囲にわたり総合的な各種の豊富なサービスメニューがある。

これらの機能を開発提供していくためには、当然のことながら豊富な資金力が不可欠である。それを示す例として『フォーブス』誌によれば、スーパー・バリューはスーパーの経営資金として銀行金利より低利で貸付けを行っており、その額は1億ドルにも達しているとのことで、わが業界では考えられないほどの金融機能を発揮している。

また、大前提として、小売業に精通することが挙げられる。これなくしては小売業の立場に立ったメニュー開発は不可能である。事実、小売業に対するヘッドハンティングは多く見受けられ、卸売業の経営陣には小売業のトップにいた人が多い。

実にダイナミックな卸売業界である。

(3) 専門特化型卸売業

総合卸売業の例の他にわが国の卸売業界の業態革新を考えるうえで注目しておきたい卸売業の業態として、卸機能の一部を専門特化させたフードプローカー、ラック・ジョバー等がある。

フードプローカーは元来地方の市場に精通した、多くは個人経営の商業者であり、物流機能を持たない卸売業である。業容を簡単に紹介すれば、メーカーとの間で販売商品を契約し地域のスーパーに販売する商流のみを行うことにより販売金額の定率をメーカーより支払いを受ける企業と考えてよい。近年は、プローカー業界でも買収が進んでおり、200人を越える従業員規模を誇る大型プローカーも登場してきた。本来小規模経営が大半であった業界も集約化が進み、加えてメーカーがこの系列化に意欲を示している。フードプローカーは販売のプロ集団である。

一方のラック・ジョバーは、ある売場について仕入から販売までマーチャンダイジング一切を実践する営業形態で、売場責任を負うと同時に販売責任の裏側にある販売完結がなされなかつた際の返品を公然と受ける業態として特異な存在である。

フードプローカー、ラック・ジョバーともに情報機能を活用した販売、ならびに販売促進を行うという、限られた卸機能の範疇で存在価値を認められている業態である。

以上概略的に紹介してきたが、この他にも小売業の一業態を取引先対象とした専門的卸売業もあり、米国の流通業界の動向には継続的に注目していく必要があろう。

III 業態革新における今日的経営課題

導入部分が長過ぎたくらいがあるが、いよいよ食品卸売業の業態革新について述べていく段になったのでここで業態革新に不可欠なポイントを整理しておきたい。

1. 業態革新の時代到来

本稿の環境与件の段で小売市場の構造変革について触ってきたが、小売業の業態変革やシステム化、異業種からの新規参入に対しては絶えずそのトレンドと基本潮流を探り、その変化に対処していかねばならない。さもなければ食品卸売業の従前の経営戦略では対応が困難となり、自己の生存領域が徐々に狭められてくることを卸売業は強く認識しなければならないであろう。

2. 環境適応力と経営資源

(1) 経営資源の再確認と体質改善

まず自社の保有する経営資源であるところの人、物、金をきめこまかくチェックすべきであり、根幹資源の他にも販売チャネル特性など保有する財産すべてに対しても同様である。現状をつぶさに見つめることである。卸売業を取り巻く環境は以前にも増して加速度的に変化してきていることから、自社の財産としての経営資源と環境対応力の判断業務を行わずして業態革新を図ることは出来ない。当然のことながら企業自身の旧来の体質を環境変化に軽快なフットワークで対応できる体質へと改善していかねばならない。またトップマネジメントの意思決定も迅速かつ的確であることが求められよう。

(2) 企業生存領域の明確化と視点の転換

次に自社資源の分析結果に基づき企業の経営戦略を描かねばならない。そのなかでは、卸売業としてどこに存在意識を見出していくのかを明確にし流通業界のなかで企業活動を展開できるポジションを探りだすことである。

併せて新たな卸売業としての経営理念を打ち出し、従来の視点を変え、新なる事業分野を全うできるよう徹底すべきであろう。小売業についての視点を、商品売買の利害関係ある取引相手としてではなく、ともに利益を追求する共存共栄の関係のなかでのよき『パートナー』に変えることが必要なのである。その例として、米国と同様のリテイルサービスを差別化の機能とするならば、自社の経営に小売業経営感覚を盛りこむことが必要である。小手先のサービス提供ではなく、熟知したうえで深くかかわった精度の高いサービスを提供していくことがポイントとなる。

(3) システム対応力強化と人材活性化

流通業界の企業内における情報化は着々と進展し、企業間そして業界間のネットワーク形成も周知の事実である。加えて情報処理企業のVAN業者のネットワークも形成されんとしている。情報システム化の必要性をビジネスレベルから論じるつもりは毛頭ないが、卸売業の食品流通業界におけるポジションを思い浮かべていただきたい。商品データを中心とする定量的な各種データの収集に恰好の位置にあるということである。このポジションとしての優位性を活かさずして業態革新は語れないのではなかろうか。その意味でも総合化するにしろ専門特化するにしろ生存しようとする領域におけるシステム化は不可欠である。同時に、収集されたデータから何を読み取るか、またそれをどのように情報として伝達していくかは機器類では限界がある。情報解析力、加工力、企画実践力を備えた人材がそこに求められる。

IV 業態革新 — その方向性を探る —

1. 業態革新の本質と考え方

業態革新といつてもそれは全く新しい姿に生まれ変わるものではなく、取引先の求めるものに十分に応えられる機能を発揮していく卸売業の姿を追及していくことが本質であると考える。

業態は、企業の商圈とその特性、サービスレベル、価格、品揃えなどの因子による類型化であり、その企業の経営タイプや営業方法のパターンによって規定される。自社の現経営資源を想定する業態革新にあてはめてその可能性を探り、これらの因子を一つ一つ整理し、その組合せで業態革新を進めることができが成功の鍵を握っている。

したがって業態革新を進めるには、まず第一に、企業生存領域としての市場の設定を行うことにある。小売業をどの切口でターゲットとするかである。小売業を業態という切口からアプローチするか、またどのニーズにアプローチするか明確に設定することにある。

2. 総合化と専門特化

小売業を業態から、またニーズから捉えた市場に基づいて、次に「品揃え」と「機能」について検討を加えなければならない。

(1) 品揃えを軸とする業態革新

「品揃え」には総合化の方向と専門化の二方向がある。前者については米国の例でも触れたように食品分野での総合化にとどまらず、スーパーマーケットの求める商品すべてを供給できるほどの総合的な品揃えまで範囲として考えられよう。わが国の大手食品卸売業者は、この例に近い品揃えを自力では行わず、異業種卸売業との連携、グループ化で実現しようと試みているのが現状である。品揃えの総合化ということは、保管コスト、オペレーションコスト等でかなりの資金負担がかかることから一定規模以上の卸売業が取り組みやすいと考えられる。むろん専門化の方向を取ることも十分可能である。

総合化と専門化については機能も同様である。両者の関係は商圏という観点から見れば前者は狭域高シェア型、後者は広域低シェア型という商圏構造を示すことがあり、専門化を図った際には機能の一つにある物流機能、すなわち配送が求められるエリアと自社の配達能力に留意しなければならない。

(2) 機能を軸とする業態革新

「機能」の総合化と専門化については、卸売業に対する今日の小売業の要請が高度化しており、どの方向を探っても中途半端なものであっては企業の経営基盤が弱体化していく途を辿ることになる。

ここで卸機能の一つ一つについて言及することは避けるが、以前とはその優先順位・重要度が変化しているということだけは強調しておきたい。特に情報機能と物流機能は、活用される機器もさることながらそこに組み込まれたソフトウェアとしてのシステム精度が小売業からの評価のポイントとなる。総合化にしろ企業の取り組み易さのみで選択することだけは是非とも避けるべきであろう。

この章でキーワードとして展開した品揃えと機能の二極化に共通することは「特化」することにある。総合化は幅広いかなる小売業の要請をも十分満たすレベルまでの特化であり、専門化も一定の領域では同様の結果を得られる特化である。設定した領域における「プロ」化が特化である。

3. 終りに

卸売業における業態革新は、小売業との関係を利害関係からビジネスパートナーという共同関係のなかで、生活者の求める商品を効率的に流通させる流通システム構築の目的へ向かう必須の経営課題である。

卸売業が卸本来の存在意義を経営理念へ反映させると同時に小売業の経営感覚を経営に活かし、自社の持てる資源・経営規模に基づいて品揃えと機能から選択した企業生存領域における「特化」に取り組むことが業態革新とも言えよう。

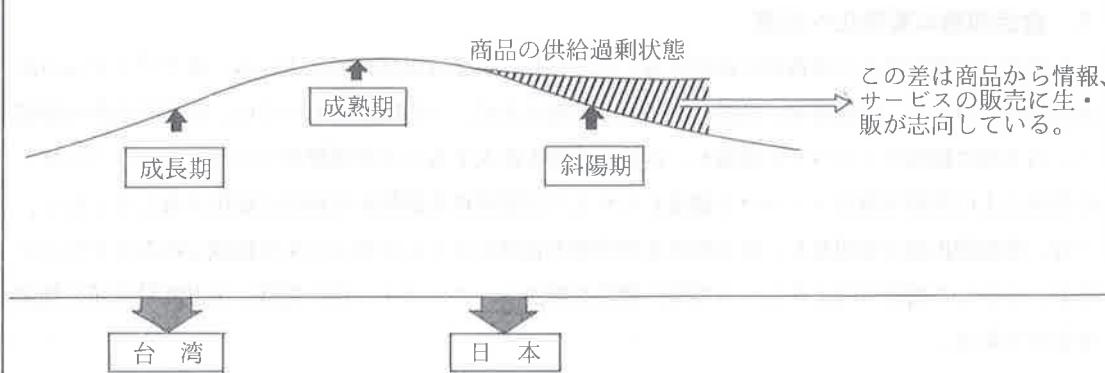
(国分株式会社 営業本部経営センター勤務)

中島 保

はじめに

過日、台湾から、日本の流通について勉強したいという一行が弊社を訪れ、1時間半ばかり話をしました。そして、経済トレンドを下図のように書きながら、食品問屋の生存をかけた本格的な自主変革の時期到来を再認識した。

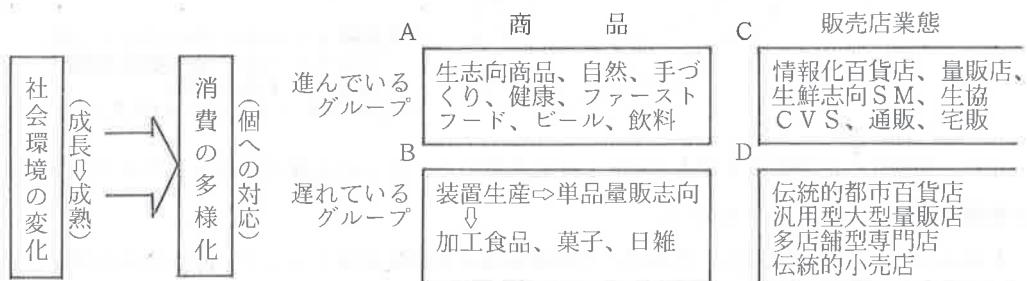
図1. 商品の供給トレンド



さて、国内の消費環境は成熟から斜陽化傾向にあり、経済環境も円高デフレ（売価が下がる）、国際化の圧力、さらに日本の産業構造の変化、失業率の高まり等々、厳しい状況は増すばかりであろうし、税制法案の改正等の問題も絡んで内需の拡大も思うようにならない難かしい時代である。

一方、消費者は、自らのライフスタイルを大切にする傾向にあり、量から質へ、加工から生鮮に、簡便さを受容しながらグルメ志向も強いというふうに多様化、個性化してきている。

図2. 消費の多様化がもたらす商品・売場への影響



消費の多様化における消費基準は、顧客にとって売場もしくは商品が、買い易いか、買いたいかの点にある。したがって、供給サイドは買易さの提供こそ売り方の基本とすべきであろう。

そこで、台湾のお客様に申しあげたことは、わが国では顧客が必要としない売り方や商品は、確実に余剰となっており、それは店舗、メーカー、ブランド、アイテム、食品問屋等、流通全般について

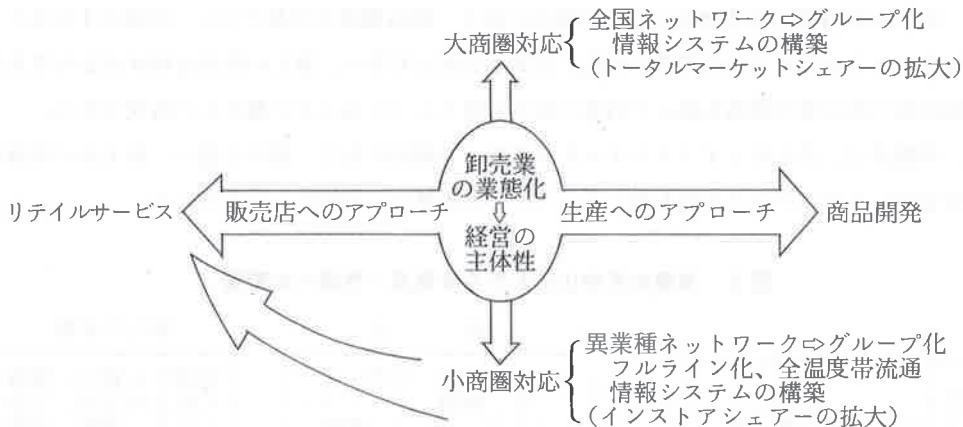
いえる。もはや不必要企業、商品は自らが変化脱皮して生き残るか、自然に消滅するかのどちらかであり、当分の間、修羅場流通が続くであろう。生販は多角化、国際化、生活文化企業化、情報産業化等、必死になって現状脱皮、適応放散を図っている。

しかしながら生販の中間にある食品問屋は、産業基盤の脆弱さや個々の企業の経営主体性の欠如等から、どこまで現状脱皮が出来るかどうか疑問ではあるが、最終的には、顧客本位の買い易さの提供問屋を志向することが生存への道につながることだと確信しており、それは万国共通の商売の基本を貫ぬくということである。

1. 食品問屋の業態化への道

小売業の業態化はより消費者に接近することであり、生産は単品量の拡大から、質とアイテムの拡大のほか、バイオ、新規事業、国際化等多角化志向にある。一方問屋にあっては、売場や生産の領域へ、自主的に機能やノウハウを発揚し、自社の業務を拡大することが業態化への道である。つまり、小売業以上に売場を識るノウハウを構築したうえで店頭活性化情報を具体的に提供することであり、一方、需要開拓能力を開発し、自主的に生産情報を提供することが自らの生存領域を拡大させるのである。そうした機能の向上をもって地域の問題を解決し、フルライン化に挑戦し全温度帯流通を整備するのである。

図3. 食品問屋の業態化構図



また、業態化への対応は大は大なりに、小は小なりに、自らの企業力に合った生き方を選択し、生存領域を確保しなければならない。

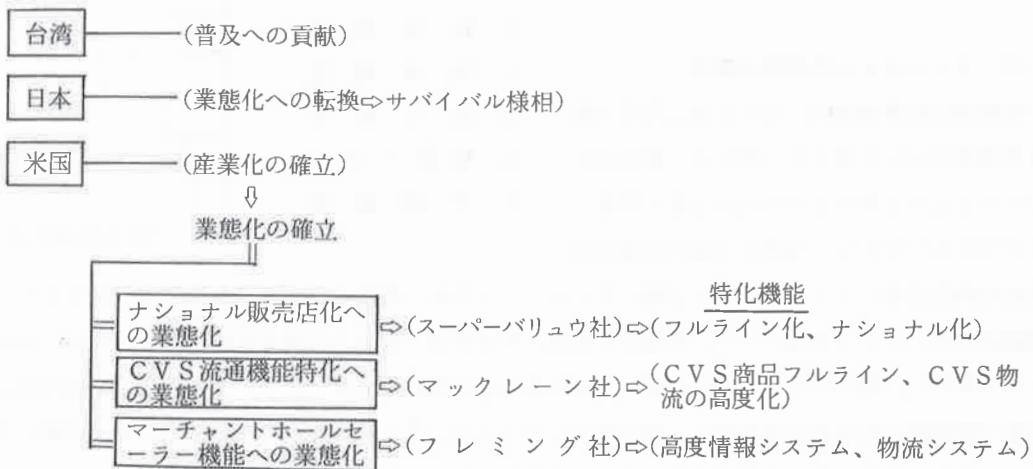
しかしながら、上記の概念と各論で、具体化出来る業態化企業グループが誕生するか否かが食品問屋業界全体の課題であり、そのためには近視眼的な同業の過当競争は自重すべきである。ムヤミな競争が自らの業界の生存域を狭くすることをここで強く認識する必要がある。

いまこそ、日本におけるフレミング、スーパーバリュウの誕生が、業界全体の生き方と活性化のために必要なのである。

具体的には、一食品問屋の現実にしている仕事が価格や利益に転化出来る価値が認められ、立派な

業績を残し得る企業の出現である。

図4. 米国にみる業態化確立卸売業



2. 食品問屋の現状について

(1) 小売業からみた食品問屋の評価

小売業のレベルと卸売業のレベルによって多少異なるが、およそ小売業からの評価は図5のようないることである。食品問屋は辛うじて品揃えと配送に対応しているようであるが、現実は品揃えのためのアイテム増、これが在庫リスク負担を大きくさせ、

物流についても、現状は非効率からくるコストア

ップに悩んでいる。価格については、メーカーと販売店のレベルによって左右されるし、最近のS
B化、P B化にあっては完全にあてがい口銭とな
っている。マーチャンダイジングや販促提案は、
食品問屋自体の機能不足であり、評価通りである。
また、セールスマントラブルとメー
カーセールスとの橋渡し程度の仕事しか出来てい
ないのである。

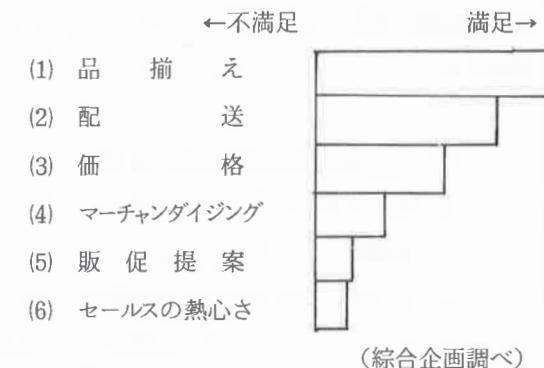
一方、問屋業が今後重視したい機能は図6の通

りであり、それはマーケティング能力と情報能力とローコストの物流機能である。まさに、現状における小売から見た問屋の弱みの指摘に対する認識であり、これ自体決して誤っていないのである。

つまり、問屋小売業間における相互の補完機能として重要な座標軸は、

- (1) マーケティング機能の確立
- (2) 情報システム機能の確立
- (3) 物流システム機能の確立

図5. 小売業からみた食品問屋に対する満足度



簡単ではないが、これら企業の確立無くして食品問屋における業態化への道はないといえる。

(2) マーケティング機能の確立

慢性的供給過剰時代における商品政策は従来型発想では行き詰まる。例えば、新商品についてでは売れるかどうか不明のままに自社リスクで仕入れをする。因みに今春の市販冷凍

食品の新商品発売アイテムは180と聞いている。ところが、通常のフードストアでは110アイテム位の陳列がせいぜいであるという。実際にその後、半年を経て売り上げ面で貢献し得たアイテムは10アイテムもなく、残されたアイテムと量、すなわち多くの売れなくなつたアイテムやその量の行方は、売場や問屋の冷凍庫等の中で滞り、死んでいくのである。死んでいくということはリスクが発生するということであり、それは儲けをなくすということになる。これは加工食品全体についてあてはまるといえる。すなわち食品問屋の生販からのいいなりのマーケティング、あるいは需要予測は依然個人の勘にたよっている等々、商品政策自体がその後のリスクを重くさせている現状に問題がある。また、リアルタイムの流通志向のなかで、油断をすればただちに5,000をも上回る在庫アイテムの膨張、と同時に鮮度管理はますます厳しさが求められ難かしいものとなってくる。そういう中にあって問屋のマーケティング（商品政策）不在が、一層生産と販売に振り回されることになる。

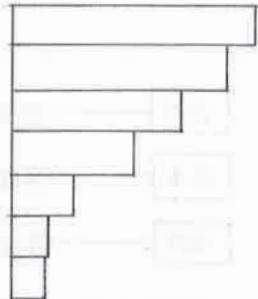
おもうに、これから食品問屋にあっては、まずリスク負担を最小限に押さえ、欠品を発生させない商品政策が必要である。それには売れるものしか仕入れない判断技術の開発、単品のリアルタイムの管理情報、あるいはデータベースの活用による需要予測のシステム化等、販売面における主体性が要請される。

- ① 発売後の新商品の売れ行き情報
- ② 滞留・死に筋商品の早期発見と処置
- ③ 商圏別、販売業態別の商品情報
- ④ その他、育成商品の需要開発やインストアーマーチャンダイジングにおける単品情報の提案。

つまりマーケティングそのものの最終的な目的が、「いかに効率的に単品をうるか」「いかに利益をあげるか」ということから、さらにマーケティング不在と兎角指摘されている食品問屋が真に売るために何をしているのかという自からの問いかけがなければならない。すなわち売って利益をあげる効率的な業務の仕組みをどう構築するかという問い合わせなのである。いいえれば食品問屋は売場をたよらず、メーカーをたよらず、自分の考えで、独自に主体性をもって売る力を持ちなさい。独自に生きていきなさいという時代の示唆なのである。

図6. 卸売業が重視している機能

1. 販売促進機能
2. マーチャンダイジング機能
3. 情報機能
4. 物流機能
5. 取引機能
6. 危険・負担
7. 金融機能



（中小企業庁調べ）

(3) 情報システムの構築

情報システムの構築は、流通業全般に必要不可欠な機能として位置づいている。ここでは、食品問屋の戦略的活用について述べる。

- | | | |
|-----------------|-----------------------|------------|
| イ. 企業内情報ネットワーク | ロ. グループ企業間情報ネットワーク | ハ. グループ企業と |
| 小売業間情報ネットワーク | ニ. 異業種卸売業との情報ネットワーク | ホ. 異業種卸売グル |
| グループと小売業間ネットワーク | ヘ. グループ企業とメーカー間ネットワーク | ト. 小売業、 |
| 卸売業、メーカー間ネットワーク | チ. 消費者、小売業、卸売業間ネットワーク | |

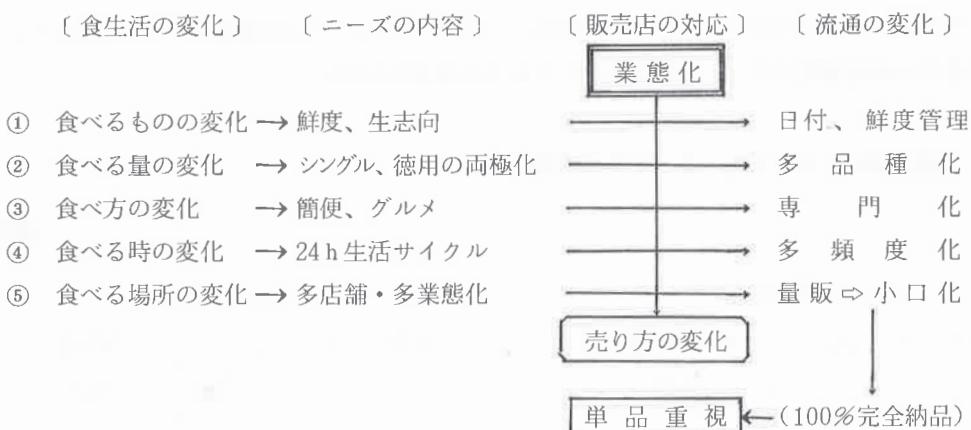
というように、VANをはじめとする情報化社会の進展のなかで、あらゆるネットワークの形成が可能になる。なかでも、食品問屋復権のチャンスのポイントは、これら情報システムの構築にある。ある意味では、生・販を上回るレベルの食品問屋も出現しており、さらに各論、具体論の積み上げをもって情報武装化を図ることが、問屋業態化の根幹をなすという認識で、総論中の総論であり、本項をここでまとめてみたい。

(4) 物流システムの構築

物流経費は卸売業にとって非常に荷が重いコストである。特に地価の高い首都圏にあっては、コスト負担が増々重くのしかかってくる。そのうえ多品種、小口、多頻度、鮮度、完全納品、定期定時配送、等々制約が増えるばかりであり、これが対応は、直販流通の採算を極めて苦しいものにしている。しかしながら、このニーズこそ食品問屋の生き残りのための踏み絵的性格の物流要請である。

多少理屈が入るが理解しやすいように以下にまとめてみる。

図 7.



つまり、ここでいう流通の変化とは売場の業態化であり、消費者の変化であり、社会の変化なのである。流通業が変化対応業であるという理由がここにあり、故に、食品問屋はむしろ進んで対応し、結果として量に効率につなげる交渉をするのである。また、ここでも単品の管理が確実に出来る物流システムが前提であり、受注から、在庫の受払い、配車システム、ピッキングシステムのコンピュー

タ処理、メーカーからの荷受けの方法、納品時の検品の簡略化等、仕入先、販売先の協力をえたうえの効率的な物流機能の構築を図らねばならない。何故ならば、食品問屋の物流は、流通全般のひずみが積もり積って身動き出来ない状態にある。例えば、メーカーよりの荷受けひとつにしても、小口荷受化の増大により、荷受納品車輌が増し、出入庫口の混乱、納入商品の日付チェックも多品種少量では現実大変な時間を要しているし、不完全表示も多い。倉庫内も1アイテム3カ所ロケーションという場合もある。それは特売用、単位用、バラ出荷用のロケーションを配置し、それに拍車をかけるように新アイテムが生れている。倉庫は売り上げに比して狭くなる一方であり、地価の高い倉庫では高所管理用設備投資負担増や、細かい作業による作業効率の低下を生んでいる。一方、バラピッキング、バラ出荷、バラ納品は従来の作業時間の2倍、3倍を要している。バラ納品を前提に仕入れの集中化を図っても、店頭で検品を行えば4 tonもあると半日位、検品をすることになる。データ量は増大の一途である。断わっておくが、だから大変であるということではなく、いかに生・販を巻きこんだかたちでの流通のシステム化、効率化を図るかに努めねばならない、ということである。

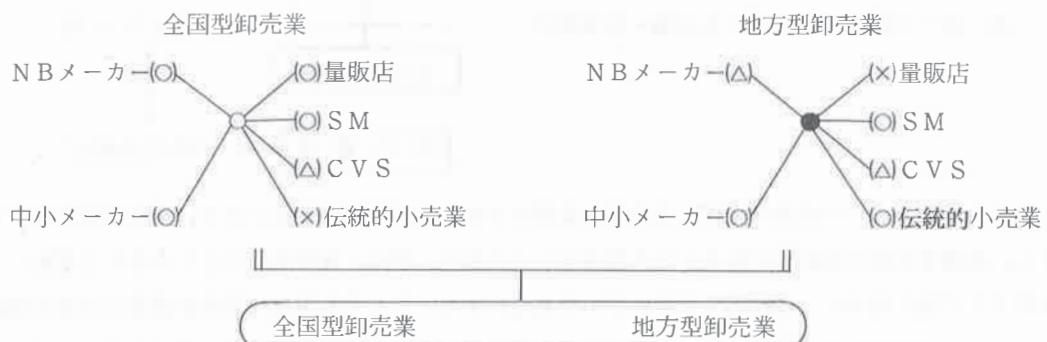
3. 業態化へのステップ

前項に述べた通り、業態化の前提機能は情報武装化であり、マーケティング機能であり、物流システムの構築である。総論としては、これらの充実をもってどう食品問屋が戦略的に業態化を図るかということであり、その方向性は図3で概念図を書いてみた。

つまり、(1)全国ネットワーク、(2)地域ネットワーク、(3)売場への接近、(4)生産への接近である。あとは商品の専門化、またはフルライン化全温度帯流通、新規マーケットへの特化、等々である。食品問屋の総体的な数の減少が予測されるなかで、食品問屋は単に生き残るというためだけではなく、上記の業態化への積極的な挑戦が流通全般への貢献であり、社会的な貢献であり、結果、企業の存在の認知につながる。また、全国ネットワークの形成、グループ化は、一全国問屋のためだけなく、中央、地方の相互の機能補完であり、共同事業として社会的効率性も高い。

(1) 食品問屋のグループ化・ネットワーク化

図8.



相互の補完、能力（例）



(2) 地域におけるネットワーク

地域における食品問屋の成長は売場の拡大を図るより、店内のインストアーシェアを拡大することによって可能になる。そして、地域問屋は店頭の活性化のために各論で貢献し、具体的な売り上げに結びつけなければならない。一口で店頭の活性化に貢献する、指導するといっても、食品問屋の最大、インストアーシェアは20%そこそこの利益貢献度は5%位である。

(フードストアにおける商品群別売上げ構成比)

			一般企業平均	業種別卸売業
食 品	生鮮 食品	青果物	12.25%	荷受→仲買い
		精肉加工肉	11.86%	精肉→販社及び卸売 加工肉→
その 他 食 品	鮮魚・塩干物	12.35%	荷受→仲買い	
	生鮮品小計		(36.46%)	
	惣菜	4.28%	業務用卸売業	
	日配食品	11.30%	漬物、納豆、とうふ、チルド製造卸売業	
	菓子、牛乳パン	7.98%	菓子卸売、製造販社	
非食品。その他	一般加工食品	19.48%	加工食品卸売業、冷凍食品卸売業	
	その他食品計	(43.04%)		
合計		100 %		

(S59年度セルフサービス協会調べ)

一方、店頭をホールする取引問屋の数は数十を越えており、そこに費やされる物流総コストは膨大なもののが予想される。さらに、店舗が売上げの伸びを期待出来なくなった時にオペレーションコストの削減を目指し、総体的な合理化に取り組まざるを得なくなる。

① 販売店が合理化しようとする業務

- ①発注②在庫③問屋の削減=物流の削減、商談・支払い業務等の削減④集入集中による仕入価格等々。

これに対し食品問屋は販売店の要請に対し、異業種問屋の共同化をもって次の提案をする。

② 食品問屋が提案する業務

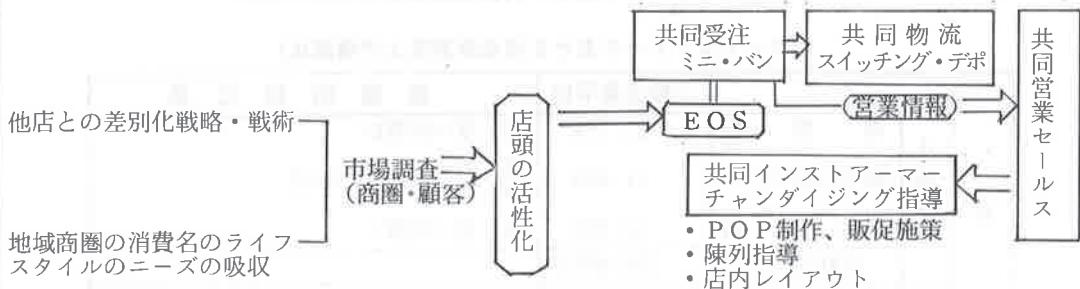
- ①受注のEOS化⇒異業種問屋の共同受注②店頭活性化提案⇒異業種問屋と共同化した⇒物流、販促、陳列、調査、etc.

である。さらに店頭活性化のためには、従来発想を乗り超えて生鮮三品の問屋との情報交換を活発におこない、店舗全体の支援を強化することである。

食品問屋が主体となる異業種ネットワークによる共同作業

商品	項目	販促	陳列	売れ筋死に筋	商圈動向	受注	物流	回収
青 果	○	○	○	○				
鮮 魚	○	○	○	○				
精 肉	○	○	○	○				
日 配	○	○	○	○	○	○	○	
菓 子	○	○	○	○	○	○	○	
加 工 食 品	○	○	○	○	○	○	○	
日 用 雑 貨	○	○	○	○	○	○	○	
そ の 他								

店頭活性化のための共同作業、イメージ図



=最後に=

食品問屋は、いまつき合っている得意先を良く見極める必要がある。衰退小売業との取引きは、より条件の改悪を余儀なくされ、単なる量販メーカーの需要開拓の代理機能も限界がくる。世の中は相対のバランスで保たれている場合が多い。生産と販売の中間にあって良き相手と手を結び、求められる機能を積極的に果たすことによって生存のバランスをとるのである。また、積極的なバランスを志向すれば自企業の力次第で、小売の分野にも生産の分野にも進出することは夢ではない。

ここまで書いてきて痛感することは、今している仕事が価値につながらない現実である。果して問屋は自分のしていることを隠しすぎていないだろうか。もっと社会全般に知らしめる努力が必要ではなかろうか？ 社会環境の大きな変化のなかで今後優秀な人材が集まりやすい業界の体質をつくるためにも、業界の広報力を高めなければならない。今こそリーディングカンパニーが先頭に立って、来たるべき食品問屋の復権のためやるべきことをヤル必要があると感じるし、おののの企業がこんなに多くのやるべき仕事をあることをチャンスと思って、おののの企業を活性化させることが業態化への近道であろう。

(株式会社菱食 関東低温食品事業部勤務)

<参考文献>

新流通革命のすべて
問屋の情報武装戦略
問屋の挑戦

船井 幸雄
波形 克彦
中田 信哉

80年代の流通ビジョン
間違いだらけのマーケティング

通産省
新井田隆夫

久保元宏

第1章 業態開発と問屋業

社会的要請の欠落部分に対するサービスが業態開発における最も重要な原則である。そしてまた、この欠落部分が大きければ大きいほど、そこには潜在的に巨大マーケットが存在していることになる。

たとえば、昨今、成功例の多いベンチャービジネス産業等はまさにその原則にのっとった新産業だといえよう。また、問屋業にとって卑近な例としては、生活者の価値観の多様化にともない価格の安さよりも個々の価値観に合致した生活的良品を求めるニーズに対応したカー用品やカメラ用品等の専業量販店の台頭がそれであろう。

そしてまた、私達はこれらの新興産業によってパイの取り分を減らされた既存産業の姿に少なからずの箴言を読まされる。

その既存産業の一つがスーパーマーケット（以下、SMと略す）であろう。かつてSMは食品のみならず、カー用品、レジャー用品、家具・家電商品、衣料品等々に至るすべての生活者の求める商品を、低価格で、幅広いマーチャンダイジング能力を持って対応してきた。しかし各部門の商品が、それぞれの専業量販店やブランドショップの台頭により成長を鈍化させた。食品部門においても、コンビニエンスストア（以下、CVSと略す）やファーストフード（以下、FFと略す）、持ち帰り弁当業、その他の外食産業の台頭により状況は芳しくない。これらは周知の通りである。

ここで再び冒頭の“業態開発ニーズ＝社会要求の欠落部分”論を思い出し、SMの場合について考えてみたい。CVS、FF等々の成功はつまり、同時にSMにおいて、それらの機能が欠落していたということだ。そう考えれば、SM売上改善策は意外と単純に導き出せる。つまり、CVSのように営業時間を延長し、POS等の導入によって死に筋商品をカットし、在庫のストックを減らし、商品の日付けを細かく管理し、品切れ等をゼロにするようにメンテナンス関係を完備する。さらに、FFや持ち帰り弁当と同等の機能をはたす商品を売場に並べる。また、後発の業態はCI（コーポレント・アイデンティティ）を導入しているケースが多いので、SM内外のイメージをトータル的にチェックし、売場をコーディネイトする必要もある。「敵」にばかり学んでもいられないが、業界参入者は往々にしてその業界の欠落部分を提示してくれるものである。

こう考えれば、いかにその業界で成功するかは、その業界の欠落部分を、いかに発見できるかにかかっているようだ。逆にいえば、常に自らの業種の欠落部分が無いかを厳しくチェックしている会社こそが、長期間にわたってその業種のイニシアチブを保持できる権利を持つのだ。

さて、これらの問題を問屋業に換言して考えてみよう。現在のところ問屋業には、SMにとってのCVSや、配送業にとっての宅配便等、業界の構造を揺らすようなライバルと言える新業種は生れてきてはいない。

しかし今、問屋が“流通業界”という名のヒエラルキー内でいかなる立場を得ているかと答うならば、厳しい事実を無視できない現実がある。いまや問屋は、製造業と小売業の間にはされ、ますま

す薄利になってゆく一方である。「薄利多売が問屋の儲けの秘訣だ」などと気取る者は、物が売れないと今日にはもういなくなつた。

それでは、危機をむかえた業界につきものの欠落部分は、問屋以外のいかなる業種が埋めているのであろうか。『流通業の業態改革』がそれぞれの立場で問題となつてゐる今、この問い合わせは、最後に乗りこえるべき対象として立ち現われる。そのとき、問屋の機能を経典のように繰り返すことではなく、それを読み抜き、いわばその向こう側まで突き抜けることこそ、先駆者の知恵と苦労で構築されてきた問屋業にふさわしいように思はれてならない。次章ではこの問い合わせの答えを中心に、さらに論究を深めてみたい。

第2章 流通業界の欠落部分

考えてみれば、問屋業こそが製造業と小売業の間の欠落部分を埋める後発ベンチャービジネスであったのではないだろうか。おそらくこれは事実であろう。そう立ち戻れば、いさか問題はねじれてくるが、再び流通業界で注目に値する存在となりうるのが“問屋”であるという本質を私達は獲得することができる。

堤清二氏の代表作である『変革の透視図』には「脱流通産業論」という副題が付いてゐるが、その中で流通システムを四つに分けて論考している章がある。

- | | |
|--------------------|----------------|
| ① 大規模メーカー主導型流通システム | ③ 卸売業主導型流通システム |
| ② 大規模小売企業主導型流通システム | ④ 消費者主導型流通システム |

これらについて堤清二は、それぞれを次のように解説する。

「第1の大規模メーカー主導型流通システムの具体例としては、自動車、家電製品などの流通がある。第2の大規模小売企業主導型流通システムとしては、1960年代に急成長した量販店（いわゆるスーパー）が、メーカーに量販店独自のプライベート・ブランドをつくらせる、といった例がこれに該当する。第3の卸売業主導型流通システムとしては、食品問屋を中心、小売商の加盟店が全国に拡がっているといったケースがそれにあたる。第4の消費者主導型流通システムの典型は生協（消費生活協同組合）である。生協とならんで農協（農業協同組合）が運営する農協店舗も、協同組合という指導原理からみて、消費者主導型流通システムにふくめてよいだろう。」（傍点・久保）

ざっと見ただけでも、問屋業の仕事内容を脅かす存在はこれだけあると考えてよいだろう。これらに対抗する問屋側の手立てとは、第3にあげられているようなボランタリー・チェーンの構築に力を注ぐことなどでは勿論ないのである。ボランタリー・チェーンとは、流通業界全体の仕組みを知るための問屋側の教育手段であったり、問屋業を行なっていくうえでの副産物にすぎないと考えるのがよいと、私は思う。勿論、ボランタリー・チェーンが成功し、そちらが主になった問屋も数多く存在するが、それはそれでよいことであるし、賛辞に値することである。言わば、このスタイルは問屋業が他業種の「欠落部分」に進出して成功した例として、この拙文の文脈に組み入れることができる。

ただ、私達が今、論じたいのは、多メーカー、多小売店との間で機能する問屋業の業務改革についてである。先に流通システムを四つに整理したように、今日の流通業界は複雑に多くの思惑が絡み合

っている世界である。問屋業が、他業種の欠落部分を素早く見抜き、ボランタリー・チェーンを構築したように、問屋業も他業種からその欠落部分を素早く見抜かれて、本来ならば問屋の新財源となるべきだった部門を気づかない内に明け渡していたという事実が、これまでに多々あったのではないだろうか。

マクゲリー（E. D. McGarry）は、流通産業を「接触機能」、「宣伝機能」、「商品化機能」、「物的流通機能」、「価格機能」、「取引集結機能」等に分類している。そして流通を、人間と人間を囲む環境（都市、自然、家庭など）との調整を容易にする経済の基本的な一体系と考えた。現在の流通業界に欠落部分があるとするならば、マクゲリーが分類分けをした、それぞれの流通機能を細かくチェックしてゆけばわかるはずだ。

かつて問屋の3大機能は「情報機能」、「保管機能」、「配送機能」だともいわれた。しかしセブンイレブンの常務取締役である岩国氏は、某業界紙のインタビューに答えて、「これから問屋には情報機能は期待していない。なぜなら、私達の方が情報量を遥かに多く持っているからだ。また、保管機能などは逆に持ってもらっては困る。商品の鮮度を保つためには、製造日からできるだけ早く納品してもらいたいからだ」との主旨を語っておられた。このインタビューを最初に読んだ時の痛烈なショックを、私は今だに覚えている。

何がどうショックだったのかは、当時はわからなかったが、こうして「欠落部分」という問題群を考える時、その理由がわかった。つまり単純に岩国氏の意見を受け取るならば、「問屋は配送機能の完備に力を集中することのみにつとめ、それ以外の欠落部分を捜し出したり、埋めたりしなくてもよい。むしろ、情報機能や保管機能は欠落していた方がよい」と言い変えることができる。もし、本当にそうならばこのインタビューは重要なマニフェストである。

さて、前章の最後に出された問い合わせに対する答えがそろそろあらわれてきたようだ。その問い合わせである「問屋が埋めるべき欠落部分は、いかなる業種によって埋められているのか」の答えは、問屋の最大の顧客である「小売業」である場合が多いのである。そして勿論、「小売業」ばかりではない。「メーカー業」も、かつての問屋の欠落部分である「接触機能」、「宣伝機能」、「商品化機能」、「価格機能」等を埋めようと全力で向かっている。

これらの、小売業とメーカー業の行為を責める権利を問屋業は持っていない。なぜならば、これらの欠落部分が長い間、放置されていたのにもかかわらず、何ら発見もせず、対策もしなかった問屋業にこそ責任があるからなのだ。

しかし、そうまとめて、それが結論に成り得るほど、まだまだ流通業界は役割り分担が固まっておらず、大いなる過渡期の一部を通過している時期にすぎないからである。つまり、まだ問屋には逆転のチャンスもあるし、本来、製造業と小売業の間の欠落部分を埋める後発ベンチャービジネスとしてスタートした問屋業にとって、欠落部分こそが商品価値を持つ時代にこそ、幸福な立場を得られる可能性は大なのであるから。

第3章 技術革新と情報化

問屋にとって楽天的な前章の最後の段落は決して、製造業や小売業に対する挑戦状ではない。むしろ、問屋間の競争激化、または協力強化の傾向が見られる最近の流れの背景としての意味が大きい。

現在、ほとんどの問屋が薄利である状況を切りつめながら、コンピュータ等の投資に巨額の金をつぎこんでいる。この理由については、あらためて語る必要はないであろう。

それでも、あえて一ことでいうならば「情報化」である。情報すなわち知識が質量ともに豊富になり、その伝達スピードが加速化し、必要な情報の検索に手間暇を要さなくなることが「情報化」の意味するところだ。そしてさらに、情報を見やすい形に整理整頓できるようにする。

こうした情報処理の効率化は、いずれもハードウェアとしてのコンピュータと、その利用技術（ソフトウェア）の革新によりもたらされるものである。かくして問屋は競い合い、協力し合って、コンピュータの導入に力をそそぐのである。

しかし、私に言わせれば、まだまだこのようなことはほんの過渡期であり、問屋間の差別化目的の競争が新システムや新コンピュータの導入に終始してしまっている現在は、まだまだ問屋にとって幸福な時代であるといえるのではないだろうか。

私が想像するのは、問屋でのコンピュータや、店頭でのPOS等によるデータ把握が当たり前になった時、言い換えれば、コンピュータ利用等による売場メンテナンスが他問屋や他店舗との差別化として成り立たなくなった時にこそ浮び上がってくる第2の業務改革の時代に、無反省にコンピュータ導入を行い続けた問屋が淘汰されるのではないかということだ。なぜならば、その時に問屋に求められるのが膨大なデータの海を前にした人間の分析処理能力であるからだ。

近い将来に来るであろう、このような社会を私は『情報革命後の社会』と呼びたい。現在ほとんどの問屋において進められている、VAN利用による受発注の簡素化と、その副産物である各種データの活用等は、考えてみれば、きわめてあたりまえのことなのである。

それでは、情報革命後の問屋業の仕事内容はどう変化するのであろうか。やはり、現場の営業マンは、新製品や売りたい商品を持って自分の担当店のバイヤーに商談に行くであろう。そこで営業マン氏は、現在の売場における死に筋商品をデーターよりピックアップし、同時に現在伸びてきている商品の情報を数置による裏付けをそえて説明し、やっとここで売りたい商品の具体的な説明に入ってゆくわけだ。

さて、こうした個人努力と企業努力の合体によって、ようやく成り立った商談と、そうではない現行の商談の差異は何なのだろうか。

私達はクールになってこれを考える必要がある。倉庫在庫をスリムにしたり、売上高至上主義から利益中心主義に変えたりしても、これは先行している大手小売業の業務改革によって、あらかじめ用意された<モデル>を順に推し進めるだけであって、製造業と小売業の間に立つ問屋業の存在意義復

権には、何ら積極的な意味を持たないのである。それが言い過ぎであるならば、これらの業務改革は来たるべき問屋業復権の日のための基礎工事なのだ。

いま、まさに問屋業はその本質を問われているのだ。問屋業が販売しているのは何であるのかを、しっかりと見さだめていただきたいのである。先に述べた例から考えれば、単純に製造業によって作られた“個”としての商品のみを販売しているのだと考える問屋は、これから情報革命後の社会においては生き残ることは不可能である。また、そのような考え方の社員がもし、問屋にいたのなら、トップの者は再教育の必要性を感じなくてはいけない。

ここには販売倫理観の変革の必要性が内包されている。それでは、問屋業が売っているのは何であるのか。「サービス」である。経済学の基礎に、商品を財とサービスに分ける発想があるが、それを思い出してもらいたい。今まで、問屋に関係してきた者は、ともすれば、問屋が販売しているのは「財」のみであり、「サービス」であることを忘がちであったのではないか。その長い間の忘れ続けてきた歴史の結果が、今日の“問屋は薄利”という状況を作り上げてしまったのだ。

これらの分析は何も難しい問題ではない。しかし、せっかくの技術革新と情報化がうまくかみ合っている今日の状況下、「サービス」販売業としての問屋を再構築する大チャンスであるにもかかわらず、この点に気づいていない問屋業関係者があまりにも多いのである。

第4章 「財」販売主体業から「サービス」販売主体業へ

問屋業が、巨額な損をしている構造は、問屋業の当事者も含めて、その販売の主体が「サービス」であるにもかかわらず、その「サービス」販売を無料で行なっている現状にある。

たとえば、「財」であるところのAという商品を売るにあたり、いかに巨額にあたる「サービス」を問屋業は付加しているのかを考えただけでわかる。新製品のコンピュータ登録を行ない、倉庫のスペースを確保し、小売店への案内文書を作成し、配送したうえで、店頭での販促ツールを使った売場作りを行なう。そして同時に、問屋間の仁義なき価格競争が行なわれているのである。さらにこれらに、情報革命後は、VAN等によるデータの提供を中心とした小売店サポートが行なわれるわけだ。

製造業が商品（＝「財」）を市場に流す前に、「宣伝機能」や「商品化機能」の部分を価格体系にマージンとして組み入れることが当たり前であることと比べれば、問屋業の「サービス」を利益に変える意識の低さは、情けないほどのものがある。

堺屋太一氏は話題を呼んだ『知価革命』（1986年、PHP研究所）のなかで、「『知価』は物財やサービスという容器の中に盛られた価値だ」といい、「知価社会」においては、物財やサービスに占める技術開発費やデザイン費などの「知価」部分が拡大する傾向にあるという。また「知価」の評価を決めるのは、移ろいやすい社会的主觀であり、それは工業社会的合理精神とは相いれないものだという。

このような時代に、問屋はさらに、商品の価格以外のサービスを小売業側から求められているのだが、それら「サービス」を利益に変えるシステムがほとんどない点こそ、情報革命後の社会の課題である。

さて、「問題の解決策を現実のレベルに引き上げて考えてみよう。そうなれば、問題もさらに具体性を強くする。つまり、「問屋業が商品とするサービスに対する利益は、どこから得るべきか。それは財を売る相手であるところの小売業か、それとも財を買う相手であるところの製造業か。はたまたそのどちらでもない第3勢力が存在するのか」という質問に集約される。

まず、現在の状況から答えを導いてみる。勿論、多くの人は「製造業から赤伝その他の処理で負担していただく」と答えるであろう。小売業よりの出費は不可能であると考える人が多い。

なぜだろうか。それは流通業界のヒエラルキーが持つ力学にすべての答えがかくされている。ただ、問題以前の問題がこの力学をねじれさせていない位置に存在しているのも事実だ。それは、問屋業が自らの業務内容を「財」のみの販売であると感違ひし続けた歴史が鈍らせた相互関係であり、もっと単純な理由で言えば、問屋の力不足である。

そこで、いままさに技術革新を主役とする情報革命が行なわれているわけだが、技術革新によるハードとソフトを導入すれば生き残れるのならば、これは資本力の問題になってしまう。しかし、この論文で考えてきたなかで、問屋という存在そのものが、小売業と製造業との間におけるメディアの役割りを担ってきたことがわかった。メディアとは人間の生み出した大量コミュニケーションの道具である。人は常に多くの他者とコミュニケーションしたいと思っているが、限られた時間の内に知り合うことのできる人の数はたかが知れている。メディアが存在しなければ、個人が動ける時間と空間の中に埋没していく。メディアとはそれを共有するための道具であり、われわれが今のところ持ち得る最も有効なコミュニケーションの手段なのである。

いま、必死になって情報化を行なうべく、巨額の資本を投入してコンピュータ等を導入している問屋業の皆さん、実はかつては、小売店が情報化を行なうべくして導入したのが「問屋」であったことを思い出してもらいたい。大雪の中を、何時間も雪にうもれながら歩いて目的の小売店へ行き、ぜひ売れる商品だからと紹介した問屋業界の先人の姿にこそ、情報化の原点を見るべきではないだろうか。これからますます情報化を目的とした業態改革は問屋内において激しく行なわれてゆくであろう。そして、本当の生き残りは、情報革命後の社会において、どれだけメディアとしての問屋業の在り方に自覚的であり続けたかにかかっている。もし、「財」のみの商売を続けていくのならば、いつか問屋業はその欠落部分を少しずつ、他業種に侵食されながら、崩壊へ向かうであろう。トレンドの時代であるからこそ、問屋業はその建業時のニーズを取り戻すべきではないだろうか。

=本稿副題：情報革命後の社会におけるメディアとしての問屋業のあり方=

(杉野商事株式会社勤務)

菊田 定信

1. 問屋とは

「そうは問屋は卸さない」という言葉が私たちの日常生活のなかで、古くから広く使用されています。

このように日常活動の比喩用語として登場するからには、その問屋という言葉に対する概念が社会的に形成されているはずですが、今日ほどその概念と実体が乖離された時代はないのではないかと思います。

しかば問屋の概念とは何かということになりますが、商法にはこの概念に関連して次のような規定がみられます。

「問屋トハ自己ノ名ヲ以テ他人ノ為メニ物品ノ販売又ハ買入ヲ為スヲ業トスル者ヲ謂フ」第五五一条

「問屋ハ他人ノ為メニ為シタル販売又ハ買入ニヨリ相手方ニ対シテ自ラ権利ヲ得義務ヲ負フ」第五五二条

これらの条文から問屋とは

- (1) 流通機構の中間に位置する商人であること。
- (2) 権利義務の主体者であって、単なる代理委託義務者でないこと。
- (3) 問屋はリスクを負う企業であること。

このことは自己の名をもって取引きするという規定からして明らかであります。と同時に、この規定は当時の問屋の強さを物語っていたといえます。しかしながら、商法上の問屋概念は商品流通において、問屋が強力な地位にあった時代に通用したものであって、必ずしも今日の問屋経営の実情にそのまま当てはめることは困難になっています。だからといってこの概念を軽視してはならないと思います。何故ならば商法に規定する問屋像は、本来像の一面を示すものであり、時代が変遷しても自己の名をもって（問屋の主体性をもって）生産者や小売業の委託に十分応えていく責任と義務があるからです。この主体性の確立こそ問屋の革新、復権に繋るものと考えます。しかしながら、この商法が制定された明治年間と現代ではわれわれ流通業界を取り巻く環境は大きく変化しております。

その変化に対応することこそ、われわれ問屋の革新を導き出すものと確信しております。しかば環境の変化をどのように捉えたらよいのでしょうか？

2. 環境の変化

(イ) 慢性的供給過剰時代への突入

歴史的にわが国の商品の需給関係を見るならば、基本的に供給過小の時代にあったと思います。遠

い昔を語らずとも戦前（第二次世界大戦）から戦後にかけて、需要が供給を上回り、恒常的な供給過小の時代であり、流通業に携わる者は「如何にして物を集めか」ということを常に考え、物を持ってさえいれば売上げも伸び利益もあがるという構造であったと思います。

また、40年代から50年時代のわが国の経済の高度成長時代ではメーカーの技術革新による大量生産、セルフサービスという販売手法を導入した小売業の大量販売、所謂マスプロマスセールまたはスーパーの店舗の展開に乗ってさほど努力しなくとも物は売れた時代があったわけですが、基本的には供給過小という背景があったことが大きな要因と考えます。

しかしながら60年代に入り、経済の国際化、G N P の伸び悩み、経済の低迷、消費者のライフスタイルの変化、生産設備の過剰等、需給関係を取り巻く環境は否応なしに物の供給過剰時代の到来を招くことになりました。

(ロ) 経済の低成長

戦後40年間のわが国経済の高度成長は、日本ばかりでなく世界の歴史にも例を見なかったほどの驚異的、奇蹟的な成長であって、これはあくまでも異常なことであり、この異常な成長と比較し、今日の成長は伸びが低いと考えるのは誤りであっていまの経済成長が普通のことであり、また、そのように思考の転換をしなければ対応を誤ってしまうのではないかと思います。

(ハ) 消費者のライフスタイルの変化

食べること、着ることに充足感を持ち、すべてに豊かになった消費者は、従来のお仕着せではない、自ら固有の価値観を持つようになり、結果として、それが消費の多様化、個性化と進展して來るのは当然の帰結であろうと思います。消費者の価値観の変化、すなわち「自分は他人とは一寸違うもの」という価値観は、かつてわが国に一般的に存在しなかった新しい価値観の創成があったものと受け止めております。

このような価値観は物の供給過小の時代にはなかったことであり、また、この時代には消費者の手にある選択の幅が小さく、店頭に置いてある物を買うというのが一般的な消費行動であったと思います。

しかしながら、物の供給過剰時代にあっては消費はあくまでも消費者の手中に移っており、この消費者の選択にかなう、あるいは消費者の求めるものは何かという情報を迅速、的確にキャッチすることが今日の流通業者に必要不可欠な要件と考えます。

3. 環境変化への対応

(イ) 小売業の繁盛に役立つ問屋

問屋のお客様は小売業です。そのお客様の小売業にとってどこの問屋と取り組んだらよいかという問屋選択の基準は、「わが店を繁盛させてくれる問屋、わが店を儲けさせてくれる問屋はどこか」ということになろうかと思います。従って、小売業の選択にかない、問屋として生き残るために「小

売店の繁盛に役立つ、または儲けさせるための」機能が必要になって参ります。

この「儲ける」という原理原則は、過去も現在も未来も変らないとは思いますが、「儲け方」が過去と現代では変化があろうと思います。過去型の儲けさせ型は、安い時に大量に仕入れて小売店に年間安定的に供給するという粗利益型であるのに対し、現代の儲けさせ型は発注から検収、陳列、セールスプロモーションと一連の業務の中で、売上、粗利益、経費、経常利益の各段階に、問屋が如何にサポートし経常利益を挙げるかという経常利益型と言えると思います。

(ロ) エージェントホールセーラーからマーケティングホールセーラーへの転換

商品の供給過小時代では「物をいかに集めるか」が問屋機能（集荷、保管）のなかでも重要な機能であったために、問屋は常に生産者志向であり、N B特約権を大事にしてきたのであります。商品の供給過剰時代、すなわち、消費の選択が消費者の手に移っている今日では、消費者のライフスタイルの変化、購買動行を小売業の売場から迅速かつ正確に掘み、これら情報をメーカーにフィードバックするという機能がますます重要視されることになり、従来の特約権（店）依存の商売から脱皮を目指し、体質改善機能の構築に努めることが必要だと思います。

(ハ) 新しい機能の創造（従来機能と新機能）

問屋の機能とは何か？ 従来の解釈では、それは保管、配送、金融機能であり、あるいは収集、分配機能であり、または需給調整機能といわれてきました。これらの機能は問屋固有の機能として当然のことながら今後も必要でありますが、これら従来の機能に加えて、新しい機能の構築が必要になって参ります。と申しますのは、この従来機能だけでは小売業の選択にかなう問屋になり得るや否や、という点になりますとはなはだ疑問であり、従来機能に加え小売業の繁盛に役立つ機能の創造、開発が必要になって参ります。このような観点から問屋をみると、まさに問屋業とはリティールサポート・ビジネスということになります。

4. 問屋の果すべき役割

(イ) ローコストオペレーションのオルガナイザー

われわれ食品問屋は好むと好まざると拘らず、今後とも商品構成においてN Bに依存する度合が高いという体質は大きく変化することはないと思います。この加工食品は問屋の配送センターのなかで、あるいは小売業の売場で、この商品の付加価値を高めることは、不可能とは言えないまでもかなり困難なことだと思います。

従って、この加工食品で最終的に利益を得ようとするには、この商品に係るコストをどう削減するかというローコストオペレーションの実現が必要不可欠となって参ります。

すなわち、生産者から消費者に至る流通の過程を、最もローコストでオペレートすることが同業他社との競争力強化に繋ることになります。この機能は、問屋だけがなし得る機能といっても過言ではないと確信いたします。

(ロ) 企業間合理化の推進

小売業、問屋、メーカー、それぞれの企業で、それなりに合理化を進めているわけですが、この合

理化をトコトン進めて参りますと、それぞれの企業の体内だけでは解決し得ない問題が出て参ります。この問題を解決するには、企業間の垣根を取り払い、お互いに問題点を検討しながら問題解決に進むというプロセスが必要になってくるわけです。これが企業間合理化です。小売業でも問屋でも単一企業内の合理化には限度があるわけで、徹底した合理化を進めようとするならば、メーカーと問屋、問屋と小売業の間に存在するもろもろの作業を見直しながら、トータルで、どのようにコストを削減するかという課題を真剣に討論しなければならない時期がすでに到来しているのではないかでしょうか。

(イ) 小売業と問屋の垣根を取り払おう

企業間合理化を推進する一つの手段として、小売業と問屋の垣根を取り払うことも必要です。従来、これは小売業のやるべきこと、これは問屋のやるべきことと区別し、またはなぜこれは問屋がやらなければならないのか、問屋の過剰サービスではないかという声が聞かれます。

小売業、問屋のもろもろの業務のなかで、どちらがやった方が合理的か、効率的か、店舗で分散している業務を集中してやったらコストダウンにならないだろうか？考える。すなわち、小売業と問屋のトータルのなかでコスト削減をどうするかというトータル・ロー・コスト・オペレーションをこころがけ、実行することが必要になってくるのではないか？すなわち、生き残りを賭けた流通戦争のなかで徹底した合理化遂行のために、小売業、問屋が相互の信頼のもと、そこに横たわる垣根を取り払うことこそ、いま緊急に要求されることではないでしょうか？

しかしながら、このような仕事は小売業の側から見れば、現在取引きをしているすべての問屋と、また、問屋側から見れば現在取引きしているすべての小売業と一緒にになって行うということは困難であります。そこに小売業からはどこの問屋と取り組むかという問屋選択、また、問屋から見れば、どの小売業と取組むかという、それぞれのサイドに立った取引先のセグメンティーション、すなわち、標的観客という概念が出て参るわけです。

(二) 業種の垣根を取り払おう

今回与えられたテーマは、「食品問屋の業態革新」ということであります。逆説的になりますが、食品問屋の業態革新を図るために、「食品」という文字を消すことからスタートするという発想も一方法と考えます。

小売業の作業の中で、発注、検収、陳列はかなり大きな作業項目であります。この一連の作業から商品ジャンルを見ますと、温度管理をする商品（ウェット商品）、温度管理を要しない商品（ドライ商品）に分類され、そこには食品、菓子、雑貨と分類するメリットと必要性はないのではないかと思います。それ故に、小売業サイドから見た作業効率のためには、食品、雑貨、菓子の一括発注、定期配送という要請が高まってくるわけです。これをどう実現していくかが問屋に課せられたというより、問屋自らが開発すべき重要課題であり、こんご、どの食品問屋といえども食品という範疇にとどまることなく、自らの企業の体内にこれら機能を持つか、あるいは異業種との提携、合併のなかでいわゆる「乾いた商品」の物流、商流、情報流の機能の構築が必要になってくるのではないかと思います。いや、すでにきているといってよいと思います。

(木) 業態対応の問屋

いま、わが国の問屋には業態は確立されているのでしょうか？

率直に申し上げますと、現在の日本には業種の区別はあっても業態は未だ確立されていないのではないかと思います。

今日までのわが国の問屋の歴史をみると、小売業ほど競合競争に直面したことがなく、あったとしても緩やかな競合のなかで業態の確立がなくともある程度問屋の経営が成り立ってきたのではないかと思います。

小売業では、デパートメントストア、ゼネラルマーチャンダイジングストア、スーパーマーケット、コンビニエンスストア等、明確に業態が確立されています。それは激しい競争になればなるほど、客層、購買動機、プライスゾーンのセグメンテーションが要求され、今日の業態確立が成されたものと思います。

しかしながら、問屋は食品問屋、菓子問屋、雑貨問屋という業種の区別がありますが、将来の生き残りを賭けた問屋の競争のなかでは小売業のすべての業態、すべての取引先と食品を通じて企業の繁栄を図ることは困難であろうと思います。すなわち、問屋のサービスは汎用性サービスではなく、ある業態、ある特定の企業に対するという固有サービスの確立が必要になってくるのではないか？ 現在、問屋の配送センターの稼動状況を見ますと、配送先は問屋あり、スーパーあり、コンビニエンスストアありというすべての業態対応型、すなわち、汎用性サービスを行っているわけですが、物流一つ取ってみてもそれぞれの業態のニーズは必ずしも統一した、画一化されたものではないはずです。また、セールス活動などにおいても、例えば、情報提供などについても小売業から要求される内容は、それぞれの業態によってレベルがかなり違うはずですが、そのように区分が出来ていません。

また、物流センターがこれらすべての小売業の業態を対象にした場合、本当にローコストオペレーションが出来るのかどうかとなるとはなはだ疑問の点が多く、商流・物流いずれも業態対応の固有サービス（機能）を備えた問屋こそ、最も競争力のある企業になると考えます。すなわち、商品はフルライン、取組みは業態対応、これが今後の問屋像ではないかと思います。

5. 商品開発機能

「問屋は小売店が売るために必要な商品を供給するのは、小売店に供給できるサービスのはんの一部である」「商品を売るのではなく、商品にサービス・情報を付加して売る」という説は正しいと思います。

しかしながら、問屋とは基本的に物販業であり、消費者の求める商品を供給するという原点は現在においてもなんら変らないと思います。なぜならば問屋は、情報・サービスそのものに付加価値を求めるだけでなく、商品の販売、仕入の値差、すなわち、売買差益を求めているからであります。そして問屋が取扱う商品の付加価値を高めるためには、問屋が主体性を持つこと、価格決定権を持つ商品を持つことであります。われわれ問屋が現在取扱っております商品のなかで主流を占めておりますNBに加えて、われわれが価格決定権を持つ商品をどのように発掘し、開発していくか、これが問屋

に課せられた重要な課題と認識しております。円高、国際化という環境のなかで海外との距離が短縮され、海外の産物は大変身近なものとなって参りました。われわれの取引きしているメーカーのなかでも、海外の商品を発掘、発見し、国内に輸入し、かなりの販売量を作り出している状況を考えますと、本来この商品の発掘開発機能は問屋が持つべき機能ではないかと思います。今われわれは勉強不足のために本来われわれ問屋が持つべき機能を自ら放棄しているのではないかと思います。

6. 人材の確保と社員教育

企業は人なりという言葉があります。流通業に携る人ほどこの言葉の重みを感じております。

しかしながら、戦前から戦後40年の問屋における問屋の従業員の賃金をみると、経営者と従業員の賃金の格差は余りに大きいと思います。特に、経営者がオーナー会社の地域卸の格差が大きく（全てとは言いませんが）、「一将功成って万骨枯る」という感じをどうも免れ得ません。別な見方をすれば、従業員の低賃金と長時間労働が地域卸の経営を支えてきたといつても過言ではない。物を製造するメーカーの場合は技術革新によって生産性を上げ、収益の向上に寄与することがあっても問屋の場合は人そのものが財産であり、人の活動の結果が決算書にストレートに表われる体質を持っているのであります。東大の学生が問屋に就職したということにでもなれば問屋の社会的地位も高まり、それだけ人材も集ってくるものです（何も東大生だけが優れた人材と言っているのではなく、社会的通念における比喩の用語として使用していることを理解願います）。人材の確保に次いで、社員教育もまた徹底して行う必要があります。今問屋のなかで社員教育のために、定型的、恒常的な教育カリキュラムを持ち、それを実行している企業は何社あるでしょうか、はなはだ心細い限りです。メーカー、小売業に比較し、余りにも遅れている分野だと思います。

特に、経営者が大株主である地域卸の中で立派な業績を挙げ、10%、20%の株式配当をしている会社がありますが、将来ともこの株式配当を続けるとなれば、当分の間無配としても、この相当額を社員教育のために使うという経営者の決断、発想の転換が問屋の革新に繋るものと確信いたします。

7. 取引慣行のは是正

戦後の物資の欠乏時代における旺盛な需要に支えられ発展してきたメーカー資本、戦後の高度経済成長の波に乗り、セルフサービスという新しい販売手法によって、マスセールを可能にし、発展してきた小売資本の間に挟まれた問屋業界の取引慣行に多くの歪みをもたらしていることは業界に携る者は誰でも気がついているが、なかなか是正されないのが現状ではなかろうかと思います。われわれ問屋業は、自らの体内での革新を図るために「言うべきことはキチンと言う」という態度を堅持し、取引慣行のは是正に取組むべきであります。

(イ) 口銭は機能に支払われるべき

消費者のライフスタイルの変化、消費の個性化、多様化により、小売業の問屋に要請する機能、あるいは問屋の果すべき役割分担も変化してきていることは誰もが承知していることであります。物流一つとっても、小分け、多頻度配送、日付管理等從来になかったサービスの提供が必要になって

きており、これらの要請を満たす機能の構築、すなわち、配送センターの設備投資等の負担が増加して参ってきております。しかしながら、現状の口銭体系は、一次卸の口銭はどうかというものであり、機能に対する口銭とは言い難い面があります。

われわれ問屋は、これは正のためにも「キチンとした態度」で堂々と要求すべきことは要求し、また、メーカー側においても充分検討願いたいと思います。

(ロ) 未収割戻し金

未収割戻し金は、問屋の売上純利益のなかで大きなウェイトを占める反面、収益の悪化の原因となります。すでに未収割戻し金残高が商品在庫を超えるというケースは由々しき問題であることも事実であります。

(ハ) 企業間信用の圧縮

戦後のわれわれの流通業の成長が手形決済という企業間信用の膨張によることが大きいと思いますが、反面、自らの管理能力を超えた分不相応の事業拡大をし、後に倒産というケースも数多く発生し、貸倒損失の処理のために如何に苦汁を飲まされたか枚挙に暇がない。わが社においても合併以降、資本金を上廻る貸倒損失を計上し、あれがなければ配送センターがいくつできたかなどと、死んだ子の年を教えるような気持になることもあります。この貸倒損失が問屋の体質を弱め、メーカー、小売業との決定的な格差の要因になったことは否めない。

幸い金融事情は緩和されている現在、売買については基本的に「キャッシュ・アンド・デリバリー」という商慣習を導き、よりよき取引慣行を確立せしめることが必要であろうと思います。

8. 留意すべき現象

最近われわれの周囲に起きている現象から、留意し、心しなければならないことがあります。

食品は食品問屋が売るものだ、あるいは菓子は菓子問屋、雑貨は雑貨問屋が売るものだ、という従来のメーカー特約店制度に基づいた現在の流通秩序は今後とも続くのであろうか？ 私は、この特約店制度という流通秩序は早晚、崩れるときがくるのではないかと思います。

現在、情報、通信を商品として付加価値を求めるVAN業者は、末端小売店の受発注システムのEOS化、そしてこれらのネットワーク作りを進めております。また、運輸業者も宅配という業務を通じて物販も始めております。VAN業者、運輸業者、彼等の狙いは現在の業務を最終目標としているのでしょうか？ いや、このネットワークの完成に統いてくるものは商品であり物流であろうと考えるのは考え過ぎでしょうか？ 夢みたいな話ですが、国内の通信を独占的に握っているNTTだって彼等の持つ通信に、商品、物流を乗せることだってあり得ることです。事業として儲かるものであれば、業種の垣根は何の価値もなく、われわれの流通機構に異業態の参入があっても、一向におかしくない。食品は食品問屋を通じて売るという秩序は足許から崩れてくる。そんなこともあり得ることです。しかし、われわれは少なくとも食品のプロであり、卸売業のプロです。これら考えられる異業態と比較し、誰よりも完璧にローコストのできる機能を構築しなければならないわけです。情報武装型の卸売業、いま問われるのは問屋→小売業間の情報流・物流・商流のネットワーク、システム作りが急がれる所以であります。

(株式会社菱食勤務)

桂 秀和

1. めざすべき方向

卸売業の機能は何であるかという問い合わせは過去から継続してなされ、それに対する答えも一般化されたものが存在していたという言い方をしても、余り大きく間違ってはいまい。物流機能・金融機能・販売促進機能等種々あげられようが、卸売業者個々もこれら機能の充実をめざしながら、企業活動を進めてきた。また、ここ数年かなりトーンのあがってきている高度情報化社会ブームのなかでは、卸売業の特に求められる機能として、情報ネットワーク機能がクローズアップされている。

いま、卸売業の業態変革を論じようとするとき、新しい機能としてどういう機能を具備するのか、また、どういった視点から機能を考えていくのかということが、当然必要となるが、結論から先に述べるならば、如何に流通業として戦略的視点に立った提案もしくはアソートメントができるかがポイントになると考える。すなわち、戦略的提案機能の構築ということがあざすべき方向ということである。

2. 卸売業を取り巻く環境変化に対する基本認識

(1) マクロとしての経済環境

低成長経済下で産業構造の空洞化が顕著になってきており、第三次産業の拡大がいよいよ加速度を増してきている。成長産業としては、電気機械・対事業所サービス・金融保険が代表的であり、一方伸び悩み産業としては、鉄鋼・繊維・石油石炭・鉱業があげられる。このように、非製造業が電気機械を除く製造業に比べ高い伸びを示している諸要因から特徴的な流れを拾うと、一つはエレクトロニクス化・技術革新・情報化の流れであり、もう一つはサービス化・ソフト化の流れである。特に後者は割賦販売・クレジットカード・消費者ローンの活発化を反映した金融保険・医療・教育を中心とする公共サービスが大きく伸びたように、第三次産業の生産増に寄与している。このように、個人消費支出におけるサービス支出の構成比の上昇と産業内におけるサービス化・ソフト化の動きは産業構造そのものに影響をおよぼすほどにまでなっているわけである。

(2) 生 活 者

大衆・分衆論争でわかるようにライフスタイルの個性化が進んでおり、それに伴って消費行動も細分化されてきている。生活者ニーズの特徴的なものを拾ってみると、

- ・普段の生活においては経済性が重視されており、安くて良いもの・円高を背景とした輸入品への傾斜が見られる。
- ・都市化の流れの中で自動販売機の普及・通信販売の拡大・コンビニエンスストアの増加が見られる。
- ・有職主婦の増加により、食材宅配・冷凍レトルト食品・調理済み惣菜が伸びている。
- ・高齢化の進展により、健康・医療・高級老人ホーム等のシルバー市場が台頭してきている。

等が挙げられるが、全体としての消費支出の伸び悩みは否めない。その原因として、生活のレベルアップに伴い物質的には充足をし、購買意欲そのものが減退しているという説がかなりいわれているが、われわれ流通に係る立場からはニーズにあった商品やサービスの供給が充分されていない、すなわち生活者の欲求がどこにあり何を求めていたかが的確に把握できていないという見方をすべきである。

(3) 小売業

商業統計速報で小売店の店数が 5.4 % 減少したことは業界に大きな反響を呼んだ。中でも飲食料品小売業は 7.4 % もの減少になったが、一方で C V S が増加しているように出入りの結果としての減少であり、小売業そのものの活力までが落ち込んできているという見方はあたらない。

しかし、消費支出の伸び悩みによる売上げの微増基調やエネルギーコスト、人件費コストの増大等の利益圧迫により、競争は激化し経営は厳しくなるという状況に陥っている。そういうなかで顕著になってきていることは、チェーンストア間の格差拡大のスピードが速まり始めたことである。昨年の動きを見ても、新潟におけるライバル同士の提携、中国におけるリージョナルスーパーの大手小売業の傘下入り等再編の動きが再度始まった感がある。特に、新潟の例は過去には見られなかった形態であり、全国型量販店を中心にリージョナルスーパーがあくまでも単独経営を貫くか、同レベルのスーパーとの連携を図るか、大手の傘下に入るか、この数年かなりダイナミックな変動が予測される。一方、ローカルスーパー・単独店クラスになると、E O S ・ P O S に代表されるストアオートメーション化にどれだけ対応できるかがターニングポイントになってこよう。それは、一つには投資力の問題であり、どこまでの負担能力があるかということ、もう一つはストアオートメーションの結果導き出されるかなりボリュームのあるデータをどこまで売上の増大・利益の拡大のために有効活用できるか、違う言い方をすればデータの分析能力をどの程度持ち得るかということである。この能力もしくは負担を自社のみでは持つことができないということになると、何らかの形でのV C 化・F C 化を余儀なくされるであろう。

以上のように、小売業界は再編の波にここ数年洗われることは必至であり、業態間での浮き沈みも出てくることが予測される。

(4) メーカー

上述のような生活者のライフスタイルの個性化・物的充足に伴う購買行動の細分化および消費支出そのものの伸びの鈍化の中で、従来のマーケティングの在り方を根底から問われているのが、メーカーである。水口健次氏が指摘されているように、売上営業利益率はピーク時 7 % あったものが 2 % まで低下してきている。この状況のなかでマーケティングの方向は新製品多発による購買行動細分化への対応から脱却を図る時期にきていたといえよう。それは新製品多発が流通全体に余分なコストのみを発生させ、およそ売上増大に寄与しなかったこともさることながら、メーカー自体がマーケティングに対する投資に過去ほどの枠を振り向けられなくなっているからである。また、生活者との接点となる小売段階では P O S により販売時点での売上内容把握が可能になってきたことにより、市場に導入されると同時に売れない限り早晚扱い中止となる運命が新製品を待っているのである。このような環境において、メーカーは必然的に単品完結型のマーケティングを採用することになる。また、購

買行動の分化の中で何とか顧客のニーズを擋もうということで、顧客との接点の直接的掌握を目ざし流通段階の売場に近いところに係ろうという姿勢が明確になってこよう。

3. 卸売業の指向すべき業態改革の方向性

このテーマに入る前にアメリカの卸売業の流通における位置づけ、役割について簡単に触れてみたい。アメリカの流通形態は大きく三つに分類できる。すなわち、

- メーカー、ブローカーからチェーンストア
- C O O P から傘下小売店
- ボランタリーホールセラーから傘下小売店

であり、この三形態が並列して存在している。このなかで、ボランタリーホールセラーの機能はどういったものであるのか。一口でいえば、売手・買手の関係から脱却し物の供給を含めた付加価値サービスを具備しており、小売業の形成要素である

- 店舗政策（立地選定、店舗配置、店舗外観、ストアレイアウト等）
- 商品政策（商品カテゴリー、品揃え、プライシング、鮮度、S P、A D等）
- 物流政策（センターシステム、入荷検収等）
- 管理政策（従業員管理、バックヤード管理、収益管理、人件費管理等）
- 売場環境（照明、B G M、什器、店内掲示物）

のすべてにかかわるだけのノウハウを保有しているのである。そして上記のような流通形態にもかかわらず、チェーンストアが卸売業の情報機能に魅力を感じ、卸から商品を仕入れる比率があがってきているのである。もう一つ日本と決定的に異なるのは扱い商品が生鮮も含めたフルラインサポートであるということである。

いま、日本の卸売業の業態改革を考える場合、基本的にはアメリカの卸売業のありさまが大きな指針となることは確かである。ではこれをめざそうとした場合、クリアしなければならないこととして何があげられるのであろうか。

第一にはグループ化の問題がある。商社資本および全国型卸を中心としたグループ化の動きは、あるグループがすでに8割方終了したと表明しているようにかなり固まってきたといえる。一方、ここ数年廃業・倒産によって卸売業の数は年々減少しており、商業統計速報でもこの事実は明らかになっている。おそらくこの傾向は今後も続くであろう。こうした状況下でどのグループにも属さない卸は何らかの方向で機能を特化しないと生き残りは難しいであろう。ただどういった方向で特化するかは現状保有しているチャネル特性とか現状発揮している機能により違ってこよう。しかし、少なくとも物流機能は必須であり、今後ライバルは運輸倉庫業になってくるかもしれない。

グループ化した卸集団は全国同一レベルでの機能発揮をめざし、機能整備に注力するであろう。従来の卸売業の流通産業のなかでの位置づけもしくは評価から脱却し、より流通の主導権を握った形を摸索しなければ、業態改革の道は開けてこない。その摸索すべき方向が一つは情報ネットワークの構築であり、もう一つがリティールサポートシステムである。

では一体情報ネットワークとは何なのだろうか、またリティールサポートシステムとは何なのだろうか。

高度情報化社会の到来というブーム的流れのなかで、流通業界においても小売業のEOSシステム、POSシステム、業界全体を巻き込んだ形でのVAN構築が進み始めている。そのなかで卸売業は流通の中間に位置するだけに情報を一番集約しやすい立場にいるという説も業界ではかなり言われている。しかし、位置するところだけでそう判断するのは早計であろう。明治学院大学の上原助教授がVANをこういう表現で説明されている。「VANとは形式情報が意味情報のなかを駆け巡るのである。」形式情報をただそのまま受け止めるのでは定量情報でしかないのであり、個々の情報の意味するところを読み取って初めて定性情報となるということである。

意味を理解しようとすれば、まずどういった視点から分析をするのかが明らかになっていなければならぬ。特に膨大な情報量のなかから読み取ろうとすればなおさらである。情報に接する前に戦略がきちんと立てられていないと分析視点そのものがあやふやになってしまふのであり、戦略的思考が求められるようになる。これをしないと、ただ単に情報が集まるだけに終り、実際の活用は小売業・メーカーに委ねられるという下請化になってしまう。真の情報ネットワークとはこういうソフト面での仕組・体制が構築されて初めて機能するという認識が必要である。

リティルサポートシステムは大前提として、従来の卸・小売の関係すなわち売手・買手の関係から一步踏みこんで小売業の全体システムにかかわろうということである。社会的ニーズである流通コストの削減を行ない、生活者の求めている商品・サービス・ライフスタイルを的確に把握し提供するための流通全体の仕組を創ることになる。もう少し具体的に表現すれば、

- 商品の単位で売れ筋情報を把握している。
- 店舗の単位で頻度高く売場の提案ができる。
- 店舗全体の経営管理、戦略管理ができる。

等々があげられる。

上位二点はまさしくアソートメント機能であり、どういう組合せがいま求められているのかを情報分析の視点として持たねばならない。

また、リティルサポートシステムを開拓していくとすれば、小売業の側の現状の経営ポジションなり保有する売場の力なりを卸の方が評価し取り組むべき相手であるかどうかを判断しなければならない。こういった視点から生ずる行動として、卸の側からも小売業を選別するという行為がでてこう。差別化された情報が差別化された売場にのみ提供されるわけであり、卸売業と小売業の関係が今までとは全く違ったものになり、最終的にはマネジメントまでをも含んだかたちでのVC化にならなければ経営全体の一元的管理は不可能であろう。

卸売業の業態改革は情報ネットワークとリティルサポートシステムの構築によって可能となるというのが私の結論であるが、器だけを造ったのではあまり大きな変化は期待できないのであり、戦略的視点に立った提案ができる仕組・体制が構築されることが必須条件である。故に、戦略的提案機能の構築こそが業態改革のキーであるということを最後に確認し、この論文を終わりたい。

(国分株式会社勤務)

堤 多嘉史

1. 食品問屋の概観展望

低成長経済への移行による食料消費支出の停滞と業界内の競争の激化、メーカー、大型小売店等に見られる流通効率化志向の強まり等が、食品問屋の経営基盤に影響を及ぼしている。収益性の悪化をき、業界内の再編成も進行している。

このような経営環境の変化に対して、①問屋同志の提携や組織化、グループ化等の業界再編成の動きがある。特に、中央問屋等による地方問屋の系列化がめざましい。②食品問屋が小売業者を組織化する動向、すなわち、問屋主導のVCが形成されつつある。③大型小売店等との取引きの改善について、業界一体となった取り組みも見られる。

さて、問屋機能の向上と経営体質の強化を図るためにには、その当面の課題と対応の基本的方向を次のように考えることができる。

- ① 食品問屋が業界一体となって、その当面する課題に取り組むための組織体制の強化を進める必要がある。例えば、取引条件の適正化方向について合意を得るもの、一歩団体を離れると合意されたものが無視された取引条件が小売業等に提示されていく。今後、競争の熾烈化に伴って、このような傾向はエスカレートする気配が濃厚であるが、競争のなかにも問屋同志がギリギリの秩序ある行為を行なっていかなければ、問屋の地盤はますます弱体化していくものと予想される。
- ② 問屋機能の向上と、これに必要な経営基盤強化を図るための経営近代化への取り組み
 - (イ) 取引改善、競争の正常化、事業の共同化、物流・情報のシステム化等業界が一体となって取り組む課題が多い。
 - (ロ) これらの課題の取り組みには、メーカーや小売業者等の協力が必要である。
 - (ハ) 中長期的な展望を踏まえた段階的な取り組みが望まれる。なお政府・自治体等は、中央レベルでも地方レベルでも、小売施策と同様に問屋機能に対する施策も、近代化とある程度の保護という二刀流の施策を、バランスを持たせて推進していかなければならない。換言すれば、どのような方向への近代化施策と、どの程度までの保護政策を展開するのか、二律背反的な施策を同時併行的に行なっていかなければならない。
- ③ 問屋機能の高度化を図るための業態革新——今日の食品問屋の当面している厳しい経営環境下において、経営の安定、強化を図っていくためには、多様化するニーズのなかで自己の生存領域(戦略ドメイン)を明確にし、新しい業態革新を行なうことが課題となる。
- ④ 人材の開発養成
- ⑤ 公正かつ効率的な生産・流通システムの形成を図るためのメーカー、小売業界との協調・協力関係の確立等である。

なお、③の業態革新については、農林水産省が日本加工食品卸協会と流通政策研究所に委託調査した「加工食品卸売の近代化方向と業態開発に関する調査研究報告書」（昭和59年3月）がある。この報告書より参考資料として「加工食品卸売業における業態開発の方向」を、当論文の最後に添付して参考に附したい。

2. まず自社の業態革新を考えよ

問屋企業の緊急課題は、この厳しい構造的変革期を乗り切るための問屋経営の基本的条件を探ることである。

問屋の危機を外部環境の変化要因をも含めて根本的に解決するためには、問屋経営の内部要因から本質的改善改革を図らなければならない。

昨今、問屋の共同化による機能強化、業態革新へのニーズが高まっており、現実に共同化への取り組みは増加傾向にある。その内容も単一の機能強化を目的とするものから、複合的、総合的機能強化を図るものへと多様な広がりをみせている。しかし、その取り組みのすべてが、必ずしも十分な成果をあげていないのは何に起因するのであろうか。すなわち、共同化により機能強化を図ろうとすること自体の問題ではなく、共同化事業に参画する各問屋の姿勢や条件整備が十分でない結果によることが多いのである。脆弱で保守的な経営体質や機能、およびそれを支援するには不十分すぎる経営資源等を補完し合う目的としての共同化は、確かに望ましい業態革新の道ではあるが、その前にまず「自社の業態革新」を最優先に考えることが重要なのである。自社の経営をいかなる方向に持っていくのか、そのためにはどの機能を強化するのか、どの経営資源を強化するのか等を明確にすることが先決である。そのうえで、提携や合併といった共同化が必要ならば、その業態革新に着手すべきことなのである。

問屋の経営については、それが効率的か、競争に強いか、生販両層と消費者ニーズを満たしているか、といったようなことが問題となるだろう。このような経営体質を持つ業態を、計画的、戦略的に開発していく問屋こそ90年代経営を生きていく企業といえるのである。

3. 90年代戦略経営の基本コンセプト

経営者として、これから企業環境をどう認識しておけばよいのであろうか。これは、すべての経営戦略の基本である。「激変の環境」「変動期」「不透明」といった環境の捉え方もあるが、着実に進行しつつある大きなトレンドとは、①（消費社会）成熟化、②高度情報化、③先端技術革新、④グローバル化、である。このトレンドを踏襲し、システムとして効率的に環境変化に柔軟に対応する意思決定を行なう経営が望ましい。その意味で90年代戦略経営の基本コンセプトを提示すると、①ピープル・マネジメント（個性重視人間尊重の経営）②分権型ネットワーク経営、③「業態変革」志向型経営、④K I（Knowledge - Intensive）経営資源重視型経営、⑤グローバル・ロジスティック戦略

志向型経営、である。

4. 「ピープル・マネジメント」以前の問題 — 人材不足

問屋経営の問題点のなかで内的要因の一つに「人材不足」がある。これは経営にとって致命的な問題であり、ピープル・マネジメント以前の問題なのである。食品問屋の経営者に対するアンケート調査の結果でも、「問屋経営の最重要課題は、人材作りである」とか「セールスマンの質的向上を図りたい」という意見が70%を占めている。これは、セールスマン等に対してほとんど教育ができていない結果であり、すなわち、長期にわたる計画的教育スケジュールがないためである。現場に投入（O J T）すれば、自然に教育できるというものではない。また、取り扱い商品的にもN Bのウェイトが高く、メーカーの強力なマーケティングが展開されるため、単に納品・集金業務に埋没させ、ひいては、問屋機能として重要な商材開発・育成機能まで低下させてしまっている。

人材不足は、問屋経営の最大問題である。しかし、人材不足ではなく、「人材開発の経営者怠慢」だというべきであろう。構造的変革期は人材が乗り切るのであって、人材開発に積極的な問屋が生き残ることになるのである。

5. 「K I 経営資源重視型経営」における「情報武装化」について

90年代経営にとって重要なのが、知識集約型の経営資源の蓄積である。すなわち、目にみえない経営資源としての金融力（財テク）、情報力、法務能力等が重要となる。特に、分権型経営を志向すればするほど、分権化した組織に対し求心力をもたせる本社・本部の機能が問われる所以である。K I 資源重視型経営の諸要点の内、情報力のインフラストラクチャーとしての情報システムの構築について特筆しておきたい。

通産省が「情報武装型卸売業ビジョン」を発表し、また「80年代流通ビジョン」では、卸機能の強化・開発すべき5項目の中に「情報収集・提供機能の強化」をあげている。勿論、肯定すべきことであるが、この結果、いま流通業界はむやみに翻弄されすぎてしまっている。

（食品）問屋の情報管理システムの方向を研究するとき、この研究の盲点が極めて遠視眼的になってしまふという点を指摘しておきたい。すなわち、高度情報化社会に向っての大極的方向を論述できても、3～5年というスパンのなかでは、意外と不透明なのである。しかもその不透明さが、見えない不透明さではなく、EOSやPOS、VANをはじめとするさまざまな実験的段階の顕在的現象が絡まりあった混沌とした不透明さである。

自社の業態革新の方向（戦略ドメイン）を明確にせずして、むやみに情報武装という言葉に翻弄され、情報武装がすべてであるかのような錯覚をひきおこしており、結果、暗中摸索の情報武装化が、取引小売店等に対して多大な迷惑を招く結果になっている。VAN会社による機器無償貸与によるEOS売り込みによる結果の混乱も露顕してきている。このような問題に対して、某地区の商工会議所

が解決にのりだし、いわゆる「V A N機能」を装備して小売店や問屋の情報システム化指導にのりだして効果をあげている。

この実例に学ぶごとく、通産省等の政府機関は、情報武装型卸売業ビジョンを発表した結果の現実に基づき、業界に与えたインパクト（混乱）に、それなりの是正指導をする責任があるのではないか。くどいようだが、（食品）問屋はあまりにも情報武装という言葉に翻弄されすぎている。いまこそ重要なのは、経営の基本に立ち戻って自社の経営体質、機能、経営資源を見直して、目指すべき経営の方向を明確にする。すなわち、業態革新の方向、戦略ドメインを明確にしたうえでなければ、真に有効な情報管理システムを構築することはできないということである。

なお、付言しておくが、目に見えざる経営資源たる情報力、金融力、法務能力の実体はそれを担う人材であるということである。90年代経営をめざすために、経営者はK I型経営資源を担う人材をいかに養成していくかに努力を払うべきであり、長期的、計画的教育スケジュールのもとに、単なる研修の域を超えた「具体的課題への取り組みを通じた育成」を進めなければならない。

6. 「業態変革志向型経営」について

戦略経営とは、低成長、不安定、不連続の変動期の環境を前提として限られた経営資源を重点活用し、組織全体を構造変革して戦略的に動かすことである。その具体的展開こそ現在求められているものにほかならないが、さまざまな企業経営の現場において、いかに内実ある戦略性を実現するかが極めて重要である。

戦略経営をマーケティング主導型で推しすすめた具体例が「マーケティング経営」であると考えられる。このマーケティング経営はその展開面において経営資源のバランスを考えながら、企業全体の発展のリズムを重視する経営である。今日の企業が成長する絶対的条件は、「いつも市場の常識に立却すること」であり、「環境変化に迅速に適応していくこと」である。マーケティング経営は、環境との積極的な適応策を展開する経営でもある。

昨今、従来の事業ドメインを再検討し、伸びゆく分野に業態を変革していくことがますます必要になってきている。業態変革は、必ずしも事業の多角化を意味しない。新しい事業分野に進出することよりも、自らの企業活動様式を再点検するなかから、新しい成長力の芽を発見し、それへの組織的対応策を確立することが基本である。その意味において、業態変革志向型経営の要としては、①企業内における経営資源の再配分を実現する。特に事業の将来性を見極め、有望と判断する分野への人材の移動が重要となる。現実に最も難しいのがこの人材のシフトであるが、トップからの命令人事等の導入よりも、新しい分野に対する「社内人材の公募制」等新しいシステムが求められる。②既存の事業活動の方法論、例えばマーケティングの方法等を再点検し、新しい方式を創出する。今まで採用してきた活動方式を根本的に疑ってみて、コスト節減・効率化を実現する必要がある。③新事業、新製品等の開発を重視する。特に、自社が保有している技術等の経営資源を再確認するプロセスが大切で、

基軸を中心とした関連多角化に成功例は少ないことを知るべきである。つまり、自社の強みの延長線上に業務を拡大していくことが大切なことがある。また、新しい分野への取り組みについては、責任体制を明確化することが成功要件であり、小さくとも専任者による組織を発足させることが求められる。

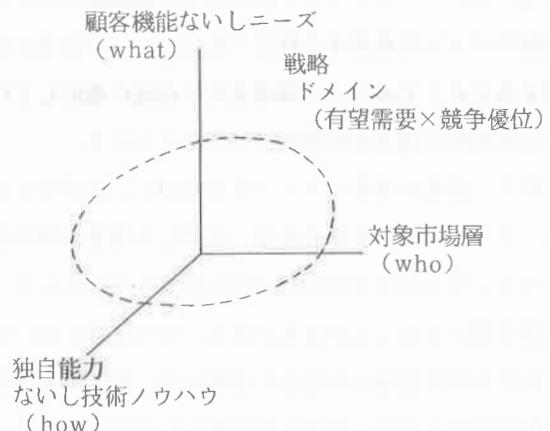
④業態変革のテコとしては、一般的には異業種提携が有効な例が多い。従来の発想からは全く関係のない業種の企業が、相互に補完しあいながら新しい事業とかプロジェクトに取り組んだ方が効率的であり、柔軟な発想に立って自社の保有しない経営資源を有する企業を発掘、連携することが大切になってきている。

7. 「戦略ドメイン」について 一 (1)

さて、従来の事業ドメインを再検討して、新しい経営の方向、業態革新を目指すための「戦略ドメイン」の設定ということについて論述しよう。

戦略に一貫性を持たせるために、経営戦略、市場戦略の真ん中に核となる部分があると楽である。外の環境と自社の強みを生かし、生かされた環境のなかで、内的な一貫性をつくる。この考えを「戦略ドメイン」という。ドメインとは、生存領域の意味である。競争がより激しく、需要が停滞するなかで、自分達の機会である需要と競争をよく考えて、生きていく領域を明確にし、その中で一貫性をつくっていく。現代の戦略マーケティングは、市場に対して需要を喚起し、満足を与えていく需要戦略、競争のなかでどういう優位性を生かすかという競争戦略、それを全体的に組織して統合化する統合戦略の3種類の戦略を組み合わせて形成されているが、この統合戦略のなかで一番重要なのがこの戦略ドメインである。

戦略ドメインは、3要素から成立する。第1要素は、市場のなかで需要に係るニーズである。どういうところが将来強くなっていくか。ニーズのあるところには、必ず競争が生まれるが、潜在的に自分達の競争の優位性が生かされるニーズに生存領域の幅を決める。第2要素は、需要に係る対象市場層(顧客層)である。将来、大きくなっていく未来の顧客層のなかで需要の多い、成長性のある顧客層はどこか。どんなに顧客層があっても、必ず競争が出てくる。そのなかで潜在的に優位性



が生かせる顧客層を狙うのである。第3要素としては、ニーズと顧客層が決まれば、自分達の持っている経営資源の強さを如何に反映していくかということになる。潜在的優位性が生かせるところに限定して、この三要素の中で統合化を図るのである。これを戦略ドメインという。

「顧客機能（ニーズ）」軸と「対象市場層（顧客層）」軸とによって、戦略的ターゲットの設定がなされ、「顧客機能」軸と企業の「独自能力」軸とによって、製品・価格・プロモーション政策を中心とする市場戦略（いわゆるマーケティング・ミックス戦略）が確定され、「対象市場層」軸と「独自能力」軸とによって、流通戦略が確定される。右図はS商社の経営するSスーパーの戦略ドメイン図である。10数年間赤字の連続から、昭和60年度税引後利益

514百万円、売上利益率0.8%

前年度比伸張率45.2% 小売業界

第93位にまで成長したのである。

台所の食材提供ニーズに対し、

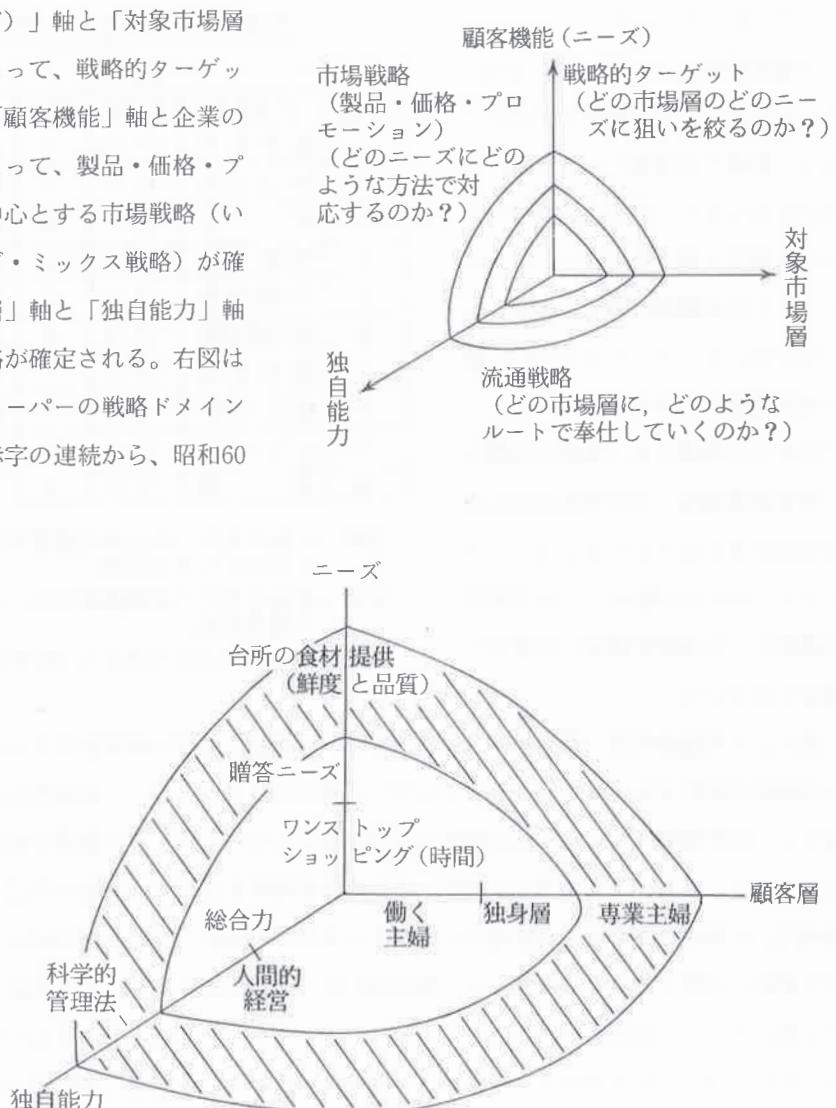
鮮度と品質に絞り、顧客層は専業主婦を狙い、

鮮度と品質等に

対して徹底した

科学的管理を実

施するという戦略ドメインが、今日の成功を生み出したのである。スーパー業界では、需要が停滞し冬の時代といわれるが、Sスーパーは将来性のある市場として、店から5分以内の専業主婦を狙っており、現在は60店舗であるが世田谷だけでも200店舗は望めるということである。一般的には、需要があれば競争が生じるが、Sスーパーは競争がない。競争の優位性が生かされるところだけに、自社の生存領域を定めているのである。



8. 「戦略ドメイン」について — (2)

さて、食品問屋が業態革新を進めていくうえで、基本的に如何なる戦略ドメインをつくるなければ

ならないのであろうか。

「顧客機能（ニーズ）」の方向では、次表のように概観することができる。飽食とか遊食という言葉に表現されるごとく、最終消費者のニーズの多様化・高度化に伴い、これにマッチした卸機能の強化が必要となっている。メーカー側では「販売促進機能」の強化と並んで、ニーズの変化に関連する「製品企画機能」「情報提供機能」等の充実を期待するものが多くなっている。また、小売サイドからも同様に、「商品取揃え機能」「情報提供機能」の充実が期待されている。

次に、「対象市場層（顧客層）」については、（食品）問屋の機能を考える前提として販売チャネルの設定が重要であることはいうまでもない。販売チャネルとは、いわば問屋の機能遂行の対象者であり、これが明確にならなければ機能の方向も定まらない。スーパー業界が提携・合併等の再編成時に入るなど、今日、小売業界や業務用需要先の変革時代を迎えて、問屋の販売チャネルは、自主的、計画的、長期的な視点から再編成が迫られているわけである。そこで、問屋はどのような販売チャネルを選択、目標とすべきであろうか。複合的CH、小売店総合CH、業務店総合CH、大型小売店専門CH、チェーン業務店専門CH、VC・FC（チャネルとしては、最も安定的かつ強力なものといえる。それだけにこのチャネルの導入は、一定以上の資本力、商品力、企画力を背景として所有することが前提となる。これから（食品）問屋が、計画的かつ戦略的にチャネルを開発していくうえでの大きな目標となるだろう）、一般小売店専門CH、一般業務店専門CH、そして、産業用専門CH等さまざま考えられる。

次に、「独自能力」についてであるが、今日ほど問屋の卸機能ないしは経営資源の棚卸しが急がれる時期はないといえる。自社にとって、マーチャンダイジング、販売・販促、金融、配送、在庫、指導・援助、情報、組織化等の各機能のうち、どれがでけて、どれができないのか、そのふるいわけをここでしっかりとしておく必要があるのである。業態革新においては、機能が必要条件であり、経営資源が十分条件である。業態革新が難しいものであるとするならば、それは経営資源が原因になっているからであるといえよう。問屋の経営資源とは、企業規模的条件、人的および制度的条件、資金的条件、無形資産的条件、経営者資質的条件、固定資産的条件、立地条件等である。これら経営資源

今後充実を期待する卸機能（最寄品）

メーカー側の要求			小売側の要求		
順位	要求機能	要求率	順位	要求機能	要求率
1	販売促進	65.0%	1	情報提供	52.7%
2	製品企画	41.5	2	商品取揃え	50.7
3	取引	36.5	3	取引	29.9
4	情報提供	29.4	4	販売促進	23.4
5	市場調査	25.5	5	商品企画	23.1
6	原材料供給	17.9	6	広告・宣伝	21.4
7	経営指導	17.2	7	市場調査	19.7
8	輸送・保管	13.1	7	輸送・保管	19.7
9	広告・宣伝	12.8	8	経営指導	16.5
10	金融	12.0	9	金融	4.3

資料：中小企業庁「中小企業経営実態調査（製造業）」61年2月版より筆者作成。

資料：中小企業庁「流通構造調査（小売業）」61年2月版より筆者作成。

注：複数回答のため合計は100を超える。

の整備、強化が業態革新をする場合の成否をわけることになるのである。

9. おわりに

さて、もともと（食品）問屋経営は他の企業体と比較して、収益率の低い体質である。にもかかわらず今後の厳しい競争環境や経営コストの上昇が予想される段階において、より一層収益率を低下させていくとするならば、まさに問屋経営的一大危機といわざるを得ない。その危機的状況は、現在すでに着実に進行しており、最大要因は「成行経営・管理」といえるのである。長期的な経営計画に基づき、自社の経営革新を進めてこなかったことが、諸機能の低下と経営資源の弱体化を招き、収益性を低下させてきた主要因と理解しなければならない。長期的な経営計画に基づいて経営革新を行なうという計画的経営体質が欠如しているということが、体質的問題点なのである。

昭和63年から大型間接税（売上税）が導入される。食品は非課税物品となっているが、社会経済全体からは勿論、流通業界にのみ限定した見解からしても、この影響は多大なものとなる。日本経済新聞と日経流通新聞による「小売業の将来に大きな影響を与えるような経営環境の変化は何か」というアンケートの結果を見ても、「大型間接税」と答えたのが55%だった。消費者からみれば、実質的な値上げになるだけに、結果的には消費を冷やし、内需拡大に逆行することになる。「各社の個々の自助努力では、とてもカバーしきれない」（イトーヨーカ堂社長）という談は、勿論メーカー（食品）問屋まで巻き込んだ変革の嵐が吹き荒れることを意味している。ある大手スーパーが、最近、米国の大手ディスカウンターであるウォルマート・ストアーズの研究に熱を入れているという。研究の中心が問屋・メーカー政策であり、極言すれば、問屋などの中間流通を如何に排除するか、なのである。これも、売上税との関連からの結果である。その他、高度情報化社会の到来、大店法の改正、経済のソフト化・サービス化、高齢化社会の到来、キャッシュレス社会等の経営環境の変化要因をあげているが、このなかにあって、食品問屋は成行経営・管理からの脱却による計画的経営体質の確立が如何に重要なかを、改めて認識しなければならないのである。

今まで論述したように、戦略ドメインの考え方とは、顧客機能（ニーズ）を把握し、独自能力（経営資源）を関連させ、対象市場層（顧客層）を的確に示し、より現実性を高めた戦略方向を示すものである。戦略化時代といわれる今日、特に戦略ドメインを強調するゆえんがここにある。しかし、この戦略ドメインと、計画的経営体質の欠如のうえには成立しない。食品問屋の業態革新は、この「計画的経営体質の確立」を基盤にして「戦略ドメイン」づくりを実施することにある。より計画的に、より組織的に、かつ早急に取り組まなければ市場から脱落することはまぬがれないと断言できるのである。

— 副題：戦略ドメインについて —

(加藤産業株式会社勤務)

加工食品卸売業における業態開発の方向

	現状の機能特質	機能強化についての今後の考え方	業態開発の方針
小売業中心型 大規模	<ul style="list-style-type: none"> 総合的に機能發揮をしている。 広い商圈の中で有力顧客を中心 に販売活動を展開している。 物流機能の高水準での遂行と商 品企画、顧客指導活動に高い機 能発揮を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 有力顧客を組織化し、より高い 水準での総合機能発揮を目指し ている。 物流面では小口化への対応 品揃え面では、総合的品揃えと 商品開発力の強化を志向してい る。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本となる業態として総合品揃え型の事業所を開設し、 広い商圈の中で、有力顧客を組織化するなどの方法で 総合的な機能発揮を実現する。 事業所としてキャッシュ・アンド・キャリー店舗、サ ービスマーケティング活動を付加することもで きる。 企業としての総合力を生かし、自社企画商品の開発、 情報機能の強化を行ない各事業所における品揃えの強 化、販売促進活動の強化をはかる。
小売業中心型 中規模	<ul style="list-style-type: none"> 県域程度の中規模商圈に對して 総合的な機能発揮を行っている。 顧客タイプとしては地元のロ一 カルスーパー及び地元有力店を かかえ、きめこまかに販売促進 活動を展開している。 	<ul style="list-style-type: none"> 中規模商圈に對して総合機能を 発揮する方向、情報提供 活動を中心にして顧客と密接な対応 を通じ、商圈内のシェアを高め る方向を志向している。 	<ul style="list-style-type: none"> 中規模商圈に対して強固な基盤を確立するために「サ ービス・マーチャンダイザ型」を基本業態として位 置づける。 ローカルスーパー、コンビニエンスストアなどに対す る「納品代行」型事業所の展開も考えられる。 キャッシュ・アンド・キャリー店舗をもつ、あるいは 車積巡回方式を採用するなど、小口顧客への対応力も 強化することも可能。 特定商品に絞った品揃えを実現し、広域商圈に事業所 展開する方向も考えられる。さらに「販社型」とし、 特定メーカーのエリアマーティングを担う方向も考 えられる。
小売業中心型 中小型	<ul style="list-style-type: none"> 地域商圈に對して保管、配送機 能を中心にして回り性をさせた きめ細かな対応をしている。 その他日配品、塩干物、お茶、 海苔などの専門卸売業者もこの タイプに多くみられ、地域にお ける総合的な顧客に販売してい るものもみられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 得意先に対して援助、指導体制 と小口配達体制を完備し小売店 と密着した活動を強化する方向 で商品開発力に入れる方向 	<ul style="list-style-type: none"> 小口配達、顧客との密接な関係を生かした「便利型」 事業所 日配などの特殊な配達方式を強化した「日配型」事業 所 特定商品に絞った品揃えを実現した「単一商品専門型」 事業所として「自社商品」の開発、「リパック」、 「流通加工」を付加した事業所活動を実現する方向も 考えられる。
小売業中心型 小規模	<ul style="list-style-type: none"> 地域商圈に對して小分け、流通 加工、高頻度配達を中心活動 する。 	<ul style="list-style-type: none"> 小分け、リパックなどの流通加 工の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 小口配達による「便利型」事業所 顧客の要求にあわせた「仕入代行型」事業所

<ul style="list-style-type: none"> ・チルド商品の取扱いによる日配型配送の充実 ・キャッシュ・アンド・キヤリー方式など新しい販売方法の導入 ・このことから小売店の仕入れ活動の代行、便利性を追求した活動を展開している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・小分け、リパックなど、マーチャンダイジング面での便利性を提供する「リパック型」事業所 ・「キャッシュ・アンド・キヤリー型」事業所 ・「日配型」事業所 ・「車積巡回型」事業所 などが考えられる。
<p>業務用中心型</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 中小型業務用卸売業の回答が中心であるため以下は中小業務用卸売業の特質である。 </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・品揃え面で新規商品分野商品への拡大をはかり、1件当たりの売上げ規模を拡大したい意向が多い。 ・自社企画商品をもちたいと考えている。 ・地域商圏に対して、中小業務店に物流機能販売促進の指導、援助活動を行っている。 ・販売先1件当たりの売上げ規模は小さい。 ・ドライ食材が中心で若干食品以外の商品、要温度管理商品を扱っている。
<p>仲間卸売業型 中 心</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・広域あるいは全国商圏に対し一次卸売業を中心顧客とするタイプであるが、この中にはいわゆる一次卸売業のほか、水産練製品卸など特殊な商品を扱う卸売業も多くふくまれている。

坂本正人

比較的、好不況に左右されないと思われていたわれわれ食品問屋業界に、有史以来最大の津波警報が出されて久しい。しかしこの大津波は本当に何事をもっても抗し難い天災であるのか。否、私には旧約聖書のノアの箱舟ではないが、今日までのわが業界の奢りと、他力本願な経営姿勢、及び情報認識の甘さに対する神の警鐘に思えてなりません。もしそうであるなら、謙虚に自身を反省し、自らの手でノアの箱舟を構築することが唯一残された道であり、しかもそれが単なる延命策でなしに、構造的改革を永久に目ざすものならば、必ずや輝かしい未来、問屋復権の時代が到来するであろうと私は確信しております。

それでは私が日常業務を通じて感じていることに、弊社の戦略、および各先生方の著書、講演会内容等を参考にして以下、第一章 業態革新の必要性、第二章 方向性、第三章 具体的方策、第四章 食品問屋の未来、の順で表題を論じさせて頂きます。

第一章 業態革新の必要性

業態革新の目的には結果として3種あると思われます。一つは、現在業態としての機能を充分果しているが、近い将来の更なる発展を目指すため。次に、もはやその機能、製品、サービスを社会が必要と認めず、やむなく現有の資産、人材を活用して180度に近い業態転換を図るため。残るは社会的にますますその機能の重要度は増加しているが、社会のニーズと現有機能との間に著しいギャップが発生しており、それを正しく認識することによって自らの体質を変え、機能を再構築するため、今わが業界の置かれている立場は、3番目の目的達成のため業態革新の必要性を問われていると思われます。

では何故このような状況に落入ってしまったのでしょうか。古今東西を問わず、問屋繁栄の大前提是小売業を儲けさせることであります。このことは不变の事実であります。儲けさせ方は、その時代環境によって常に変化しております。特に昨今の日本では、人類出現以来未曽有の長期慢性的生産過剰時代に入り、消費者の物離れに端を発した小売市場環境の変化はますます厳しさを増すと同時に混迷の度合いを深めています。当然のことながら、消費者に直結した小売業は否応なしに対応を迫られておりますが、この変化の流れは、あまりに大きく、早く、複雑であるため、中度情報化社会において、その抜本的対応は1企業、1業態では不可能であります。そこでメーカー、問屋、小売業に至る流通機構の再構築を前提としたさまざまなニーズ（今様の新しい儲けさせ方）が発生してきたことは万人の認めるところでしょう。

具体的ニーズとしては、問屋の従来からの基本機能である、品揃え機能、保管配送機能、情報提供機能、金融機能に対するリアルタイム、かつ個別対応の要求はもちろんのこと、新しく、売場活性化機能、店舗運営効率化、情報活性化機能等があげられております。

果して、わが業界はこれらのニーズに対して、どこまで本気で応えようとしているか、現状私ははなはだ疑問を感じております。不満足領域は新たな産業を創造すると申します。このまま小売業のニーズと問屋業の提供する機能との間のギャップが拡大し続けると、わが業界の活躍分野はますます狭められることは明白であり、その芽生えとして、運送業者、VAN業者等がニーズを先取りしわが領海を侵犯し既成の事実を築きつつあることからも充分推測されます。これらの事柄を逆説的に分析すると、問屋機能はますます社会的ニーズが高まっていること。他業界から狙われるほどビッグビジネスのチャンス市場であること。だが、このチャンスは、何も問屋業だけに巡ってきたものではないこと。しかし勝利者の最短距離に問屋業が位置していること、があげられます。まさにここに食品問屋の明日を見い出すことができるわけあります。

それでは何故、小売業の新しいニーズに合う問屋機能を確立するために、業態革新という大手術が必要なのでしょう。後段で詳述いたしますが、この対応策は、小手先で済ませてしまうほど簡単なものでなく、深く、永久的な革新を必要としています。つまり過去永いことメーカーのマスプロダクト、マス広告、マスセールス、のただ中間に位置し、メーカーのチャネル戦略の恩恵のうえに胡座をかいていたエージェントホールセラー体質を、マーケティングカンパニー体質に変えて行く、極端にいえが血液の総入れかえ、または企業の背骨の入れかえなくして不可能だと思えるからであります。

第二章 方向性

業態革新の方向性の各論に入るまえに、私としてすべてのバックボーンになると確信している考え方を述べてみます。それは個々の企業がどこに方向性を見い出すにしても、企業全体の発想の統一性が必要であるということです。それは何かといえば、小売業の繁栄なくして問屋業の繁栄はないという共通認識のもと、すべての機能はリテールサービスのためという発想のうえに構築されるべきだということです。もっと突き詰めて申せば、すべての行為は消費者のために行うべきであり、故に、すべての機能構築の原点を店頭からの発想にきりかえる必要があるということであります。

それでは方向性について、いくつかの各論に落して以下述べさせていただきます。

1. 情報とネットワークの要となる

元来、問屋業は各種情報の集積基地であり同時に発進基地の役割を担ってきました。現在でもポジションの優位性は変わっていません。しかし現在の情報はその広がりと深さにおいて想像を超えたレベルに達し、もはや過去の経験と人手では処理不可能な時代になってきました。同時にコンピュータの

発達とともに、情報の特性である公平性が頭を擡げ、いちはやく情報を握り、情報を活用する者がすべてを制する時代に突入し始めております。

現実の問屋情報化のレベルははなはだ遅れています。折角の優位性を充分に發揮するためにも、オンライン・ネットワークを構築し、コンピュータを高度に使いこなし、物を販売するだけでなく、ネットワークにより収集、蓄積、加工された情報や、システムを販売する問屋（情報志向型卸売業）へ脱皮できるか否かに、業態革新の成否がかかっております。

2. 物流の社会的効率化を目指す

最もさし迫って対応を要求されているものに問屋の物流機能があります。現実的には効率化の阻害条件が多いことは認められますが、このまま放置すれば、物流コスト上昇によって問屋の命取りになりかねません。困難だけに、自社の物流合理化のみを目指すものではなく、社会的効率化を目指す発想が大切であります。つまり個別企業を超越した物流合理化時代に入りつつあることを認識して、ことを始める必要があるということです。

それでは具体的な効率策のポイントを述べておきます。

- (1) オーダー・エントリー・システムの導入；これは、受注処理から物流作業に至る段階でコンピュータ・システムを導入することです。
- (2) 機械化の推進；問屋の物流作業の特長に合わせた物流機器が開発されてきています。これらの導入を図り全体の機械化を進める。
- (3) 物流施設の再配置；例えば、複数デポの機能分担を再検討するとか、母船的機能を持つ流通センターを保有する等。
- (4) 物流管理体制の強化；物流専門のスタッフ部門を設置し、継続的に物流革新を提案させると同時に、コンピュータを使い物流コストを算定し、改善すべきポイントを科学的データでとらえる制度が必要であります。
- (5) 戰略物流の発想を持つ；今後は経営戦略の一つに物流戦略があるのではなく、物流が経営戦略の中心であるという発想、そのためにシステム、組織はどうあるべきかが必要になってくると思えます。

3. マーチャンダイジングのプロを目指す

問屋が持続的に成長し繁栄していくための武器は商品力にあるといつても過言ではありません。しかしながら多くの問屋はメーカーの販売代理人として、商品を調達してきました。その結果、販売競争の激化に加え、経営コストが上昇するに従い、問屋は儲からない業態になっております。この苦境から脱出するためには、その商品選定と調達において、小売業の購買代理人という新しい視点に立つことが重要であります。

それでは具体的にどうすべきかのポイントを述べてみます。

(1) 総合化を追求する。

取り扱い商品ラインの拡大は小売業のニーズにも合致し、自社の店頭シェア拡大に繋がり、効率的な受発注システムや、物流体制を確立する要因にもなります。しかし現実的には食品問屋が小売業の扱い商品のすべてを取り扱うことは無理でありましょう。そこで各企業は物別総合化マーチャンダイジングから、市場別、用途別総合化マーチャンダイジングを目指し、異業種、異業態と積極的に手を結び、共通発想を持つグループを構築することで総合化を推進する必要があると思われます。

(2) N B商品との商品構成バランスを取る。

N B商品偏重の商品構成は、問屋の相対的機能低下を進行させています。そこで問屋の従来持っていた機能、商品を育てる機能、商品を開発する機能を見直し、徹底的に問屋のマーケティング機能を再構築し、商品構成のバランス調整を行うべきであります。

(3) 人材の登用と情報化の推進。

前述したポイントの成否は、すべてそれを行う人材の登用と、コンピュータからのデータが彼らの活動を強力に支援する体制づくり、すなわち情報化の推進にかかっていることは、米国問屋業の例からも明らかであります。

4. 商流の質の変化を求める

単にメーカーからの新商品情報、およびプロモーション情報を流すだけの問屋セールスに対する小売業の風当たりは、日々に勢いを増している。彼らの今欲している情報は、全国情報、エリア特性情報、他店との差別化提案、商品改廃提案等であり、店舗診断機能、店舗オペレーション・サポート機能、と多岐にわたる悩みの相談相手を問屋に求めています。

残念ながら、いまのセールスの技能、知識、体制ではよき相談相手にはなり得ません。必然的に次のような体制づくりを行い、質の変化を目指す必要があると思われます。

(1) 日常業務からのセールスの解放。

極端な例でセールスマンの1日を見ると、荷出し手伝い、小売店訪問、受注、伝票記入、集金、入金整理、未収金整理、社内会議、と息つく暇もありません。おののの業務の機械化、合理化をはかり、日常業務からセールスマンを解放することからはじめないと何も改善されません。

(2) 取り引き条件の簡素化。

日本の企業のシステム化を遅らせ、事務の煩雑さを招く原因の一つが、メーカーから小売業に至る取り引き条件の複雑さにあります。この問題はすべての層から嫌われているにも拘わらず勢力を伸ばしております。中間流通業の責務として、この簡素化に努力する必要を痛感しております。

(3) 教育と訓練の計画的実施と生きたデーターの活用。

問屋セールスマンには単なる店頭ノウハウの修得だけでは充分ではありません。小売業のニーズは、小売業の総合的指導者を求めており、そのためにはより幅広い知識と技術が必要となります。広範囲にわたる教育、訓練が生きたデータを使って計画的に実施されて行かねばなりません。

これらの体制をクリアすることによってのみ、セールスマンは顧在的需要の獲得といった業務から離れ、潜在的需要の開発、すなわち物を販売することから、売れる仕組み、儲かる仕組を売るセールスへと変身すると思われます。

第三章 具体の方策

業態革新の具体的方法は、各企業さまざまの道を歩むと思われます。この章では私がどの企業も共通で通過すると信ずる一里塚と、弊社の具体例を参考までに述べさせていただきます。

(1) 意識改革： 何度も申しておりますが、業態の革新は生半可な気持では到底成就されません。

トップ以下不退転の意志を持ち、すべての行為は消費者のためという考え方のもとに集まり、店頭からの発想という180度転換した意識を全社員が持ち続けることが必須条件になります。

(2) 内部体制の見直しと強化： 業態革新には、人、物、金、考え方と大変な投資が必要です。今までの経験と勘に頼った有視界飛行経営ではなく、コンピュータを駆使した計器飛行経営を行い、内部の体制を見直し、無理、無駄を省き内部の強化を図らぬ限り、誰からも相手にされない企業になる恐れは十二分にあります。

(3) 人材開発機能を高める： どんなにコンピュータを投入し、物流、情報の整備に投資を行っても、最終的にこれらを動かし、判断を行うのは人間です。人材が育たなければすべてが無駄になってしまいます。今日ほど各企業で優秀な人材を求める時代はありません。限られた人材をどう生かすか、その答えは、

- ① 社員を人材と認めその能力開発に積極的に取り組む経営者の姿勢。
- ② 長期人材育成プログラムの作成。
- ③ 自己啓発を促す職場の環境づくり。

以上3点に集約しております。

(4) 協業の積極的取り組み： いろいろと述べておりますことを、すべて自社内で行うことは不可能に近いし、小売業のニーズも1企業にすべてを託しているわけではありません。小売業のニーズに答え、しかも経営コスト削減をはかるためには、同業種、異業種、異業態を含めシステムの共同利用、協業化が必然的に必要となってまいります。

以上、業態革新を目指す企業が必ず通る一里塚を述べましたが、次に弊社が一昨年より開始致しま

した業態革新の具体的方法の途中経過を披露させていただきます。

「ビジョンの決定と発表」：

3年ほどまえにトップより弊社はエージェント・ホールセラーからマーケティング・カンパニーへと脱皮する旨の社内発表が行われ、同時に具体的方法として、リテール・サービス・システム構築の指示がなされました。

「プロジェクトの結成と概要設計書の完成」：

全国の各セクションより、課長代理クラス以下の若手社員が本社に集合しプロジェクトチームを結成し、約4ヶ月後に概要設計書を完成いたしました。概要設計書の内容は、小売業システム、対応する卸売業システム、小売業支援システムと三つのフレームに別れており、全編を通じて、リテール・サービスの発想が貫かれております。

「具体的展開のために社内組織を改組」：

概要設計書にもとづき、本社内にシステム開発チームと推進チームを設置し、各支社、支店内に導入推進委員会を設けました。

「具体的展開内容」：

チーム発足当初、開発チームはプライオリティが高いと判断されたEOSの開発に全勢力を傾け、推進チームは社内の意識改革と、各種マニュアルづくりを行い、その後つぎつぎに開発されるシステムを渾みなく各場所推進委員に伝え、小売店フォローはすべて各場所の推進委員が行っております。

「ネットワークの構築」：

以上の動きと相前後して、同業他社とのシステム・ネットワークづくり、および異業種とのヒューマン・ネットワークづくりに着手しております。

このように弊社の業態革新は一步を踏み出したばかりで、どこに着陸するやらはなはだ不安定ではありますが、約3年を通じて見えてきたいくつかのポイントを復習の意味で再現致しますと、①ビジョンを明確に、②思いつきでなく計画的に、③計画書作成は幅広く若い社員の登用を、④計画のすべての発想はリテール・サービス、すなわち店頭からの発想に、⑤社員の意識革新は時間と根気が必要、⑥具体的システム設計と推進の初期段階は本社にて、専門的かつ集中的に、⑦すべてを同時に行うのではなく優先度を考慮して、⑧そのためには標的顧客とサービス内容を明確に、⑨具体的小売店への各種サービス、フォローはすべて各場所対応を前提に、しかし手に余ることは速やかに本社と連携プレイを、……全社員参加により意識の高揚と、システム展開のスピードアップを図る……⑩あれこれ考えるより兎も角実行を、……動いてみて初めて自分がわかり、何をすべきか見えてくる……⑪頭と組織は常に柔軟に、……ますます多様化する小売業のニーズに対応するためには、若い社員の積極的活用とプロジェクトチーム等、臨機応変な組織の考え方を、……⑫なんでも1社で行おうとせず協業の考え方で、……多数集まれば良い知恵が生まれ、多数で使えば安くなる。

これらが私の実体験に基づくポイントであります。実際問題、すべて一朝一夕にでさることではありません。特に異業種、異業態との協業化は、口で言うほど易しいとは思われません。しかし、それが社会のニーズである限り必ず成功させる義務が問屋業界に課せられております。これを成功させるためには、すべての発想は消費者にあるという認識の共通基盤と、業態革新の必要性認識と、日常のヒューマン・リレーションが最も大切であります。

トップはトップなりに、セールスはセールスなりに接触を深め、研究会、勉強会の実施を手始めにして、その結果、具体的協業の可能性を見極めたうえで、ある分野の協業、例えば共同受注、共同配送を行い、場合によっては情報をベースにした新しい卸売業を創業するぐらいの構えが必要であります。今一つの難問は作業過剰にどう対処するかです。

例えば、在来線で稼ぎつつ新幹線を施設するという難工事を、同じ社内で行うわけですので、当然作業量が大幅にアップ致します。この対処法としては、前段でも述べております通り作業の集中化と専門化、そして展開の全員参加がベターと思われますが、小規模企業では難しいため、グループ化によるメリットを、このようなときに發揮すべきと考えております。

第四章 食品問屋の未来

よく絵に書いた餅といいますが、食品問屋業界の人間で、この餅を食べた人は稀れでありますし、考えてみたら、絵に書いた餅すら見たことがないと答える人が大多数であります。これでは新人類からソッポを向かれ、わが業界の未来は真っ暗です。そこで業態革新をなし得た企業の未来はエクセレント・カンパニーを目指すといった絵を敢えて描いて最後を締めくくさせていただきます。

業態革新には今まで述べてきた通り、不退転の意志と多大な投資、および人材が必要であります。正直申して猛烈な自然淘汰が行われ、結果として生き残る企業は、その機能を社会が認めた数グループになると予想されます。経済原則の通り、社会的に存在価値を認められた企業グループには多大の報酬が支払われ、優秀な人材も寄ってきましょう。データベースの一大基地化されたそれらの企業グループは他業態からも引っ張りだこに合い、他産業へ進出したり、まるで新しい産業を創造し、新たな雇用を生むまでの成長が約束されましょう。その頃には食品問屋ではない正体不明の企業グループとなり、利益は莫大な額に上り当然従業員の待遇も、モラルも超一流のレベルに達しております。ここで利益配分について提案があります。利益の4分の1は終りのない自己革新のための再投資に、4分の2はおのの株主と従業員のために、そして残りの4分の1は人類の食生活文化向上に寄与する者として、企業を越え、国境を越え、飢えに苦しんでいる人々のために社会還元をしていただきたい。

以上のこととは決して空想の产物ではありません。米国の食品問屋の変遷を見ても明らかであります。そして日本の食品問屋は、まさにいまが正念場、業態革新を通じ卸のルネッサンスを自ら開花させ、エクセレント・カンパニーへの道を歩もうではありませんか。（株式会社菱食 営業統括本部勤務）

沢村健太郎

明治、大正の時代から現在に至る時間の経過において、（総体としての）「食品問屋」の生産、卸、小売の三層に占める地位は低下していると明言できる。少なくとも終戦まではわが国の食品流通市場は、問屋支配型の構造を有していたが、現在は巨大化したメーカーと小売の間で、喘いでいるのが実態ではなかろうか。

その原因を、ひとことでいえば、「食品問屋」は過去の繁栄に目を奪われて、時代の変化に目をつぶり、将来に対する展望を持たず、施策を打たなかったことに求められよう。少なくとも、メーカーや小売業が打ったほどに的確な施策が十分に打たれていなかったためといえよう。

終戦後、産業が復興し、「食品メーカー」もそれに漏れず、大量生産による生産コストの低下を実現し、それを市場に大量に流通させた。そして、生産から消費に至るプロセスを一本化してとらえ、需要の創造、開発に尽力してきた。

「小売業」は、セルフ・サービス方式の導入により、革新的な省力化を実現するとともにチェーン・オペレーションを展開して、大量生産＝大量消費時代に適応した小売販売形態を現出させた。さらに最近では、社会変化・消費者ニーズを的確に把握したコンビニエンス・ストアという新しい業態をも開発している。

「卸売業」あるいは「食品問屋」は、両者が上記の変化を遂げた間、どのような進化、進歩をしたであろうか。『問屋無用論』にみられるように、ただその地位を低下させたのみであるといえば、言い過ぎであろうか。「メーカー」は、広告によって自社製品の特徴をダイレクトに消費者に訴え、指名買いを誘引しようとするプル戦略を展開し、結果的に、小売業、卸売業を自動販売機化してきている。また、「小売業」は、チェーン・ストア本部において、多品種商品の集荷および分散機能を果しているが、まさしくこれは、本来の卸の業務を小売業が（卸売業の機能遂行が十分でないので）担当したという側面も否定できない。これらの結果、現在、「食品問屋」の売上高は、その企業の販売力を意味しなくなっている。いわゆる「食品問屋」は「運び屋」などといわれるとおりの存在となっているのであるまい。

このように、現在の「食品問屋」は危機に瀕している。このまま衰退の途をたどり、滅亡するか、あるいは回生するか。現在、「食品問屋」は54,081社存在するというが、前者と後者、減んでゆく企業と生き残り成長してゆく企業に、今後、峻別されてゆくものと想像できる。そして、生き残り、成長してゆく「食品問屋」の分類に入るためには、なんらかの「業態革新」を図ることが大前提である。そこでいかに「業態革新」をするかが、命題となる。

“革新とは、古いものを無秩序に破壊することではなく、既存のシステムの適応性をより一層高めることをいう”（J. A. モートン著「革新のエコロジー」）の立場からすれば、『現在の業務を突き詰めるところに、革新が生れる』という帰結が導ける。現在の業務の基礎、基本を積みあげていけば、

いかに「業態革新」をすればよいかが見えてくるということとなる。

次に、『どのように基礎、基本を積みあげてゆくか』あるいは『基礎、基本をいかにチェックするか』であるが、5W1Hになぞらえて、基本的な下記項目について考察を進めてゆきたいと思う。

- 1) 「食品問屋」の社会的な位置づけ。
- 2) 誰が業務遂行するのか。（業務遂行主体）
- 3) 誰に売るのか。（販売対象）
- 4) 何を売るのか。（商品）
- 5) どのようなシステムを採用するのか。

1) 「食品問屋」の社会的な位置づけ

「食品問屋」、企業も社会内存在である以上、さまざまな社会環境と無縁では存在し得ない。地域社会、地域問屋、競合問屋、取引銀行、メーカーなどの一次環境および法律・行政、景気、業界市況、国際化、情報化、地域開発等の二次的環境に対応をしなければならない。なかでも、二次的環境は時々刻々と動的に変化しているため、この環境変化に常に適切に対応していくことが、「食品問屋」の存立、発展のためには不可欠といえる。

また、「食品問屋」の社会的使命は何かと、常に問題意識を業務にたづさわる者ひとりひとりが、持っているべきである。今日、食品の卸売機能遂行は、「食品問屋」のみが担っているのではない。卸売機能については、さまざまな学説があり、その学説の分だけ分類があるといつても過言ではないが、いずれにしても、卸売機能遂行上にも業務分業化が起こり、商社、倉庫業、輸送業、VAN業者、メーカー、チェーン・ストア（本部）、さらには通信販売業者が、従来「食品問屋」の受け持ち範囲であった領域に入り込んでいる。そして、会社は、その機能を「食品問屋」に担ってほしいとは思っておらず、すぐれて遂行できるものに担ってほしいと思っていることを銘記すべきである。また、このことは、「食品問屋」間の競争においてもあてはまる。

一般的に、卸売機能には、商的機能、物的機能、情報機能の3大機能があるが、これらをひとつの「食品問屋」が担うべきか、あるいは業務分業化して複数企業が担うべきかについても、端的にいうならば、より効率的に遂行しうる方が競争力を持ち、社会内に支持されることとなる。

いずれにせよ、経済的自由が大前提の資本主義経済社会においては、（自由）競争が基調であることは自明である。かつ、現在、わが国の食品卸売市場が寡占および独占の段階に至っていないと明言できる以上、この競争は見えざる手に守られて「公正」に展開されることが予測できる。

2) 誰が業務遂行するのか （業務遂行主体）

「食品問屋」の業務遂行は、経営者および従業員によってなされる。そして、ひとは、その個人の能力を越えて、業務遂行はできない。故に、経営者および従業員の能力を越えては、業務遂行はできない。

もちろん、上記の命題は、経営者および従業員が不变であること、また能力水準も不变であるとい

う仮定に基づいているが、書き連ねてみると、当然のことではあるが、驚きを禁じ得ない。経営者および従業員が不变であって、能力開発を怠るならば、かつ従来それぞれの能力限界で業務を遂行していたとすると、それ以上の能力を必要とする業務は遂行できることになる。

「食品問屋」の業務遂行は、経営者および従業員以外には行わないことも自明である。だとすればより高度な、より効率的な、より付加価値の高い業務を遂行するには、その遂行能力を備えた人材を採用するか、あるいは現在の従業員の能力開発をするしか方法がない。

いかに能力開発が重要であるかがわかり、そしていかに能力開発がなおざりにされているかがわかる。「食品問屋」の技術革新も、システム化も、そして経営目標や戦略の立案、サービスの開発もすべて“人材”（それらを遂行・立案する能力をもつ従業員）なくして不可能である。

経営者も、従業員のひとりひとりも、この能力開発にもっと興味を持ってよいと思う。

3) 誰に売るのか (販売対象)

販売対象は、われわれの「お客様」は誰なのか。そして、その「お客様」のことをどれだけ知っているのか。「食品問屋」の「お客様」は、小売業、同業者、業務用ユーザーに大別できるが、それれのことをどれだけ知っているだろうか。

「得意先の繁栄なくして、食品問屋の繁栄は在り得ない」わけだが、得意先を繁栄させるためには一体何をどうしたらよいかについて熟知しているであろうか。無論、知ることとそれを実行することはイコールではないが、知ることなくして実行はできないのである。

「食品問屋」の売上高は、小売業のように不特定多数の顧客を相手にしていないため、単純に「客数×客単価」と表現することに躊躇するが、このことは、「食品問屋」がその得意先について無知であってよいことを意味しない。その逆である。

われわれ「食品問屋」の顧客は、不特定多数ではなく、特定少数である。限られた顧客との取引きである。その意味では、小売業より専門化、あるいは特定された集団である。その専門化、特定された分だけあるいはそれ以上、「商品」と「お客様」である得意先のことを知っているべきである。そして、繋りをより太く強固にすべき得意先か否かの判断をして、繋りをより太く強固にすべき得意先に對しては、より一層繋りを親密なものとし、取引先から「取組先」にするため、サービスの差別化を図り、経営効率を高めることが必要となる。

4) 何を売るのか (商品)

われわれ「食品問屋」の「商品」は、何なのか。「商品」は、メーカーの製品なのか。それとも製品+ α (アルファ) なのか。そのとき、 α (アルファ) とは、なにか。

われわれ「食品問屋」の「商品」は、メーカーの製品のみである場合、利益とは「手数料」である。製品+ α (アルファ) であるとき、はじめて「売買差益」となるのではないかと考える。セールス・マンが、メーカーの製品のみを販売することを、得意先小売業は望んでいるのであろうか。

小売業も、究極的には利潤の追及、増大を目的としているが、それは売上高の増大を通じて達成し

ようとする。そして、それらは物たるメーカーの製品の売買を通じてなされることは否定できないが、なにを、いつ、だれに、どのように販売しようとしたら自店の売上高が増大するか、これらの要素をどのように決定すればよいかについての『情報』を望んでいるといえる。

戦後の物不足の時代ならば、いざ知らず、現在は物が溢れている慢性的供給過剰の時代である。そんな時代に、ただ単に物だけ並べていても売れる理由がない。また、新製品が年間に数千アイテムも市場に出ているが、売場スペースには限りがあるので、なにを仕入れてよいか迷ってしまう。このような時に、「食品問屋」のセールス・マンが、メーカーの製品のみの提供に終始するならば、そんな企業は破滅である。

いま、小売業は、上記の『情報』を強く望んでいる。言いかえれば、小売業のニーズは製品よりもむしろ『情報』である。そして、質の良い、つまり小売業の売上高を増大させ利潤の増大をもたらす『情報』を提供できる食品問屋が生き残ることになろう。

ここでの命題は、いかに小売業の売上高を増大させ利潤の増大をもたらす『情報』を構築するかであるが、いずれにせよ「運び屋」にも活路が開かれている。

5) どのようなシステムを採用するのか

「食品問屋」の業務も多岐にわたっているので、経理、販売促進、物流、商品計画、コンピュータ等々のどの業務分野のシステムについて述べるかを明確にすべきであると思うが、まず、全般業務について触れてゆきたい。

さきの 1) 「食品問屋」の社会的な位置づけ —— でも見たように、より効率的なものでなければならない。効率的とは、少ない「投入」（費用）で、より大きな効果（収益）を得ることといえる。

従来、問屋の経営は「人海戦術」が主流であった。しかし、近年の人事費の高騰により、人手依存の仕事をコンピュータや機械におきかえる「省力化」を図らねば、費用増加は必至である。小売業からの注文が、小口多頻度化している現在、受注、伝票起票の作業量が大きな負担となってきたいているからである。

さらには、企業内合理化を他企業との間に介在する業務にまで波及させ、メーカー買掛金管理（照合）、小売業の買掛金管理（照合）まで、1回の入力で共通利用をしようとする試み（One Input Operation）も必要かと思われる。

物流面でも、小口多頻度納入対応、計画的配達体制の確立など効率化が求められる。特に、小売業から要望されている小口多頻度納入対応が、「食品問屋」の利益を大きく圧迫している現状において、倉庫のレイアウトの見直し、さらにはコンピュータ利用によるピッキング・リストの活用など、この物流面での対応の度合いが「食品問屋」の命運を決めるといつても過言ではない。なぜならば、物流業者の進出等がめざましい今日ではあるが、「食品問屋」にメーカーおよび小売業が強く求めているのは、「運び屋」としての製品の収集・分散機能、いわゆる物流機能であるからである。

また 4) なにを売るのか。（商品） —— でも見たように、小売業は、いかにしたら売上高を増大させ利潤の増大をもたらすことができるかについての『情報』を望んでいる。われわれ「食品問屋」

は、これへの対処いかんと「運び屋」以上になれるかも知れないのであるから。

端的にいって、独断かも知れないが、生き残る食品問屋であるための必要条件が、物流機能の遂行ができる事だと考える。そして、生き残り、かつ成長する食品問屋であるためには、物流機能とともに上記の『情報』機能の遂行ができることが、その条件となる。

『情報』機能は、データベース機能ともいいかえることができる。先述の、受注、伝票記票の作業をコンピュータで行ない、そこで収集されるデータを蓄積、加工、分析し、『情報(Intelligence)』構築する機能、システムが必要である。

現在、受注、伝票起票の作業をコンピュータで行なっている食品問屋は多くあり、業務の省力化、合理化が図られている。しかし、さらに進んで、そのデータを蓄積、加工、分析し、『情報(Intelligence)』にまで構築しているところとなると、数えるほどしかなく、また、そのレベルも十分とはいい難いのが実情である。しかし、ニーズは在り、生き残り、かつ成長する食品問屋は、この『情報』機能の遂行をはたすであろう。

以上、「業態革新」の手掛りとして、5つの項目について考察した。要約すると次のようになる。

1) 「食品問屋」の社会的な位置づけ。

「食品問屋」も社会環境に対応しなければならない。社会は、その卸売機能を効率的に遂行し得る食品問屋以外は、競争原理により淘汰する。

2) 誰が業務を遂行するのか。（業務遂行主体）

「食品問屋」の業務遂行は、その経営者および従業員によってなされる。もっと高度の業務を志向するならば、能力開発が不可欠である。

3) 誰に売るのか。（販売対象）

「食品問屋」の顧客は特定少数である。専門化された集団を顧客とする分、その顧客についての知識がなければならない。そして、その繋りをより密にし「取組先」としなければならない。

4) 何を売るのか。（商品）

生き残り、成長する食品問屋の「商品」はメーカーの製品のみでなく、小売業が繁栄する『情報』を付帯させなければならない。

5) どのようなシステムを採用するのか。

「食品問屋」の全業務を効率化せねばならない。さらには企業間業務の合理化も着手する必要がある。

小売業が繁栄する『情報』機能、システムを構築しなければならない。

これら生き残り、成長する食品問屋の「業態革新」のための必要条件を述べたが、十分条件が残されている。独断といわれてもいい、十分条件として食品卸売業務に従事するひとりひとりの「意識革命」を掲げたい。「業態革新」を遂行するためには、食品卸売業務に従事するひとりひとりの「個人の業態革新」が不可欠である。ひとりひとりが燃えなければならないのである。

(株式会社菱食 名古屋支店勤務)

加藤秀男

〈まえがき〉

「問屋無用論」という言葉がかつてもてはやされたのは、はや一昔も二昔も前のことになってしまった。そして現在ではもはやこの言葉をまともに受け取る人はいないであろう。すなわち、この予言とはうらはらに、問屋はその存在を今日まで継続させてきたからである。しかし、「そうは問屋が卸さない」という古いことわざも、いまではもはや死語となってしまっている。これはかつては問屋の力がいかに強く、そしていまではその存在はそれほど重要視はされなくなってきたいるということを示している。

たしかに、自分自身を生活者の一人という立場においてみると、各段階のあらゆる流通業者（メーカー、卸売業、小売業、商社等々）のなかで大きな変貌をとげ、何らかの形で常にわれわれにアピールしているのは、良いにつけ悪いにつけそれらはメーカーであり、小売業であり商社であり決して卸売業ではないのが現実である。

また自分自身をもう一つの目、すなわち卸売業の社員というかたちで再度流通業界をながめると、流通業界という大きな流れのなかで、その存在が最も危いと思われるには卸売業にほかならない。

かつてわれわれがこの業界に入社した頃、卸の持つ流通業界のなかでのメリットとして、「最も消費者に近いところにある」ということがいわれていた。すなわちメーカーよりは川下にあり、また多数の小売業を得意先として構成しているため、商品の情報については各単体の小売業より多くのものを集められるはずである、ということである。

しかし、現在ははたしてそうであろうか？ 実際のところ卸売業はいま最も消費者から遠いところに位置しているとしか感じられない。

〈日本の卸売業の現状〉

以下は日本の食品卸売業の昭和60年と55年の売上高・経常利益額の比較である。

	分	売上高(単位：10億円)		経常(単位：百万円)	
		S 60年	(伸長率)	55年	S 60年
1. 国	分	576	(125.5)	459	1,953
2. 明治屋		476	(116.7)	408	1,288
3. 菱食		353	(134.2)	263	684
4. 日酒販		319	(127.6)	250	1,759
5. 松下鈴木		225	(130.0)	173	—
6. 小網		206	(132.1)	156	
7. 島屋商事		160	(127.0)	126	356
8. 加藤産業		160	(166.7)	96	1,593
9. ユアサフナショク		140	(119.7)	117	1,129
10. 旭食品		129	(144.9)	89	623

これを見ると、5年の間に確かに売上は各社ともに増加してはいるものの、経常段階では非常にバラツキがある。増えているもの、減っているもの、横ばいとさまざまである。ただし、共通していることはその利益率が極めて低く、かつその体質が5年の間に少しも改善されていないということである。最高でも1%に及ばず、平均では0.4%前後である。

一方、以下は小売売業の売上高と経常の表である。

	売上高(単位:10億円)			経常利益(単位:百万円)		
	S60年	(伸長率)	55年	S60年	(伸長率)	55年
1. ダイエー	1,374	(121.1)	1,134	17,612	(87.9)	20,045
2. ヨーカドー	953	(138.5)	688	46,458	(202.3)	22,968
3. 西友	765	(136.9)	559	8,106	(126.6)	6,405
4. ジャスコ	761	(137.4)	554	21,709	(148.2)	14,640
5. ニチイ	577	(126.9)	455	16,455	(120.4)	13,667
6. 三越	568	(104.0)	546	7,249	(34.5)	21,037
7. 西武	535	(142.7)	375	2,788	(99.6)	2,800
8. 高島屋	501	(121.0)	414	11,578	(108.4)	10,685
9. 大丸	496	(117.8)	421	2,140	(22.0)	9,709
10. ユニ	413	(124.0)	333	15,524	(128.7)	12,065

以上からは、この5年間でいかにスーパーマーケットチェーンが、利益の出る体質を維持・継続してきたかということがうかがえる。売上規模を卸売業のトップクラスとスーパーチェーンと比較すると、その利益はスーパーチェーンの方が一桁上である。また、それに比較して百貨店グループの凋落傾向というのも明らかに見られる。

次に今度はCVSチェーン売上ランキングを以下に示してみる。

	売上高(単位:10億円)			店舗数		
	S59年	(伸長率)	54年	S59年	(伸長率)	54年
1. セブンイレブン	387	(351.8)	110	2,299	(287.0)	801
2. 全日食	179	-	-	1,374	-	-
3. Kマート	117	(148.1)	79	932	(140.8)	662
4. サンショップヤマザキ	108	-	-	1,495	-	-
5. ローソン	99	(761.5)	13	970	(808.3)	120
6. マイシップ	94	(195.8)	48	632	(158.8)	398
7. エムシーチェーン	79	-	-	382	-	-
8. サンチェーン	74	(296.0)	25	706	(294.2)	240
9. 丸正チェーン	62	(1,240.0)	5	69	(328.6)	21
10. ファミリーマート	59	(1,475.0)	4	526	(1,195.5)	44

わずか5年の間でこのような伸びを示しているということは、いかに同業態が消費者の生活のニーズに合っているかを示すことにはかならない。また、現在急伸長をしている業態として外食産業のランキングも以下に示してみる。

	売上高(単位:10億円)			店舗数		
	S60年	(伸長率)	55年	S60年	(伸長率)	55年
1. マクドナルド	119	(238.0)	50	534	(201.5)	265
2. ダイエーグループ	100	(333.3)	30	2,157	(247.9)	870
3. すかいらーく	94	(247.4)	38	542	(215.9)	251
4. 西武グループ	94	(427.3)	22	1,037	(548.9)	189
5. ロイヤル	73	(178.0)	41	315	(164.9)	191
6. かまどや	72	-	-	1,812	-	-
7. 小憎寿し	72	(114.3)	63	2,229	(113.9)	1,956
8. ケンタッキー	69	(209.1)	33	540	(173.1)	312
9. ほっかほっか亭	67	(837.5)	8	1,615	(534.8)	302
10. プリンスホテル	64	(156.1)	41	-	-	43

以上より明らかなように、当外食産業は同じ食品販売業のなかで、順調に売上げを伸ばしている業態の一つといえる。

ここでいいたいことは、単純にC V Sや外食産業がよくて百貨店が悪く、卸売業は相変わらず利益が低いといったことではない。

C V Sという業態はこの5~6年の間に、もはやスーパーにあって無視できない存在にまで成長してきた。これは明らかな事実である。だがここでいいたいのは、「それを組織化しているのは誰か?」ということである。これは前述の表を見れば明らかなように、スーパーマーケットチェーンであり、そして一部の卸売業である。

一方外食産業を組織化しているのは誰か?というと、やはり量販店チェーンであり、そして商社である。

従ってここでいいたいことは、小売業は、いかに消費者の体質の変化に対応し、次々と業態を変革させそのニーズの獲得にあたっているかということと、そのなかにあって卸売業はその動きが非常に鈍いということである。

＜各流通業者の体質の比較＞

「現在卸売業は消費者から最も遠いところにある」、と前に述べたが、それは卸売業の「リスクを負わない体質」ということに端を発していると思われる。

メーカーが新商品を開発する際、彼らは独自の市場調査と、独自の判断で常にリスクを負いながら

製造発売を行っている。もちろん彼らにとって自社商品が売れないということは、すなわち企業の存亡にかかわることであるから、それを販売する際のリスクを少なくするための援護射撃、すなわち広告宣伝にもばく大な費用を使う。昨今の新商品のヒットのほとんどは商品の独自の品質もさることながら、コマーシャルの力による面も少くない。従って、N Bメーカーの商品開発においては極端にいえばメーカー独自がすべておぜん立てをして、かつリスク負担をしながらそれを各流通段階に流しているという感がある。そういうことであれば、それらを流す各流通段階、特に卸売業についてはマージンは少なくなるのが当然であろう。なぜなら彼らの機能としては、このような状況下においてはもはや物流のみなのである。

かつてのように小さなメーカーと全国の小さな小売業群しか存在していなかった時代に、卸売業がはたしていた役割の重要性と、現在のように大手N Bメーカーと大手量販店との間での卸のはたす役割の違いにはかなりのへだたりが生じてきているのは疑いようがない。

また一方小売店の方はどうであろうか？ 彼らの特性としては、常に店舗というある特定の地に根ざし、また「地元のお客」という、その地域に特定した顧客を相手にするわけである。従って彼らの店舗の立地、規模、業態、商品構成、価格、サービス、等々すべてのものが、顧客のニーズにマッチしなければ、彼らの将来はない。顧客たる消費者についての徹底調査研究により店舗展開を行い、かつ顧客の変化に応じて店舗も変化させざるを得ないのである。従ってそのために、自らのリスクで先手を取って商品選択、業態変革の試行錯誤を行っているわけである。これはC V S・外食産業の展開等々その例には枚挙にいとまがない。また無印良品なども、消費者ニーズを研究のうえ、小売サイドで開発したヒット商品である。

次に卸売業に目を転じてみる。はたして、最近卸売業が独自のオリジナル商品を開発し、ヒットさせたことがあろうか？ もちろん全くないというのではないが、数としては非常に少ないはずである。また卸売業が流通業界にさきがけて大きな投資等を行ったということがあろうか？ 多分これについてはほとんど見当たらないはずである。残念ながら現在の卸売業の体質は、「極力リスクを避ける」という体質なのである。高リスク・高利益というのは世の中の定説であるが、結果としてこういうリスクをさける体質が卸売業の利益率を向上させない原因の大きな要素となっていると考えられる。

世の中はいま大きくかわりつつある。企業もそれにつれてかわらなければならない。周囲を見渡すと、各大手のメーカーはかつてのメーカーのままではない。「味の素」も「キッコーマン」もすでに単なる調味料メーカーではなく、サントリーもかつての単なる洋酒メーカーではないのである。これらの企業は現在と将来を見据えたうえで、着々と世界的複合企業の道を歩んでいる。そして一方ダイエー、ヨーカドー、西友がスーパーなのかレストランなのかC V Sなのか、それともメーカーなのかわからなくなる日がきても不思議ではない。

だが卸売業はまだ依然としてかっての旧態然とした内容から脱しきれない卸売業である。

消費者の求める商品が、求められるルートで機能的に流れるべきなのである。もし将来このルート

のなかに現在の卸売業者よりももっと機能的な業者が現われるならば、自然の法則として、それは取ってかわられるのが自然であろう。それが、メーカーか、小売業か、商社か、または宅急便のような物流会社であっても、社会がそれを求めるとあれば問題はないのである。

だが、もちろん、こればパワーアップした現在の卸売業が引き続きこの役割をはたすということの可能性も、現在ならばまだ充分にあるのである。

＜米国の卸売業＞

ここで目を米国の流通業に転じてみる。

米国の流通業の歴史はたび重なる流通革新のなかでの、メーカー・卸・小売業ともども、すべての段階での淘汰の歴史である。かつての隆盛を極めた企業が凋落し、また全く新しい機能を持った会社が台頭してくるといったことのくり返しである。この流れのなかで、米国の卸売業は、どういう位置づけでどういう機能をはたしているのかを学ぶのは、今後日本の卸売業にとって、非常に参考になると考える。

結論からいえば、「米国の卸売業は、米国の流通業のなかで重要な位置を占めており、かつ現在も発展している」といえる。

なぜ彼らが現在このような立場をとっているかというと、彼らはほとんどすべてが「ボランタリーチェーン（小売・卸主宰を含む）を組織し、レギュラーチェーンに対抗できる独立小売店組織を構成している」からといえよう。米国の食品小売業の売り上げの約半分はチェーンストアともよばれるレギュラースーパーマーケットチェーンによって占められている。これらはナンバー1のクローガーやセーフウェイ、アメリカンストア等々世界的に有名なチェーンである。一方残りの約半分はどうかというと、これは、これらレギュラーチェーンに属さない小売店の売り上げである。ただしそれらは日本の中小小売店にみられるような店ではない。地域地域で、各レギュラーチェーンに対抗していく力を持った独立小売店なのである。ボランタリーチェーンはこれら独立小売店を、自らの機能のもとに組織化したチェーンである。そして彼らの機能こそ物流・情報・販促・経営指導といった、現在小売店が求めている機能なのである。ボランタリーという名前の通り、「任意チェーン」である故、脱退は自由であるが、米国食品小売業界で生き残るために例外はあるものの、これら組織に入らざるを得ないのが現状である。否、逆に組織に入っていたからこそ生き残れた、ともいえよう。

ボランタリーチェーンは小売店に対し、機能を売って、そして小売店はこれら卸の機能を活用し、かつ商品を仕入れているのである。彼らの機能はレギュラーチェーンのものよりも勝るものも数多くあるといわれる。なぜなら、それだけの機能武装をしなければ、そのボランタリーチェーン自体が競争に生き残っていけないからである。

こうしてレギュラーチェーンに負けない小売店群を得意先として組織している故、彼らボランタリーチェーン自体の業績もあがっているのである。

<日本の卸売業の業態革新>

消費の形態が、そしてそれに伴い小売業の業態も、メーカーの出す商品も大きくかわってきている現在、われわれ卸売業もその機能を変革するべく、自らを見つめなおす時期にきていることは間違いない。以下に各項目毎に私案を述べてゆくことにする。

1. 物 流

現在、この土地高のなかで現在の卸売業の物流拠点を代替するような投資はどんな企業にとってももはや首都圏ではむずかしい。従って卸売業はこの古くからある、もはや償却も済んだ物流拠点を有效地に使いさえすれば、まだまだ機能的に他に追随を許さない有利な立場にあるといえる。ただし少なくとも以下の点については早急に改善すべきと思われる。

一つは、「機能別物流倉庫」である。同じ倉庫から、量販店・業務店・酒販店・C V Sといった多くのチャネルに配送することは、コスト的に非常に効率が悪い。量販店が卸の物流に求めるサービスと酒販店が求めるサービスとはおのずと異なるわけであるから、それに対応した物流拠点も機能が異なってしかるべきであろう。

また商品構成という点でも再考の余地があると思われる。現在の自社取扱いアイテムの加工食品だけを今後も継続すべきなのであろうか？ 配送効率を考えると取扱いアイテムの幅を広げることは、それだけ効率化につながるわけである。現在米国の卸は、進んだところは冷凍食品から精肉・青果まで小売店が扱う商品のほとんどを自社物流倉庫で取扱っている。

そして稼動時間という点についても、現在のシステムが最も効率的かどうかについて、もう一度確かめたい。現在の都内の最悪の交通事情にもかかわらず、加工食品卸は、常に昼間も混雑した時間帯にのみ配送を行っている。少なくとも長時間営業のC V Sにとっては、夜間・早朝といった時間帯の配送の方が相互に効率がよいのではないか。また日曜・祭日の営業についても作業を平準化する意味においては、考慮すべきだと思う。これは、現在加工食品卸が行っていないだけであって、他の日配品卸業者ではそれほどめずらしいことではない。

また、コンピュータ化も今後の物流の仕組みのうえで重要であろう。宅急便が全国どこへでもわずか1～2日で、しかも料金は1,000円以下で荷物を運べるというのは、彼らのコンピュータ化された物流システムの力にほかならない。卸売業の場合には、決まった商品を決まった得意先に配送するわけであるから、こうしたシステムを利用すれば、かなりの効率化は得られるはずである。

2. 情 報

小売店を指導していくうえでも、自社のコスト削減のためにも、将来戦略のためにも、情報武装は非常に重要である。そしてこれは、コンピュータ化ということと切りはなせない。この段階としてはまずは自社の管理業務合理化のための段階、統いて小売店およびメーカーとの発注の機械化の段階、

次に小売店側とオンラインを通して、商品情報からさらに経営情報のフィードバックの段階へと進むべきであろう。

だが、ここで最も重要なことは、対小売店政策としてこの情報機能をイニシアティヴを持って稼動させるためには、卸売業自らが小売業というのにタッチせざるを得ないであろうということである。小売業のマーケティングを知らないで、どうして小売店に対して指導ができるようか。これは情報に限らず、ほとんどの点でいえることである。もちろん米国のボランタリーチェーンは自社小売店舗を保有し、かつ新業態への取り組みにも、自らのリスクで積極的に行っているのである。従って日本の卸売業も将来自らが小売店を組織して生きのびるために、かつてのタブーを破り、自らの手で小売店を経営し、そのマーケティングを体得し、そのうえで強力な小売のグループ化をおし進めてゆかざるを得ないと考える。

3. 人材教育について、将来の経営者について

加工食品卸売業の中にはかなりの同族経営の会社が見られる。別にこれが悪いというわけではない。現在の米国のように、常軌を逸したマネーゲームの渦中においては、株主があまりにも短期利益を欲するがあげく、結果として多くの会社が長期的視野を持った経営が難しくなってきているのが実情である。日本ではまだそれほど極端ではないが、そのような事態を想定するならば同族会社のようななかたちが、最も長期的視野を持って経営を推進できる可能性があるともいえる。

しかし、これらの問題は今後経営に当たる経営スタッフの問題である。現在優秀な（少なくとも学業において）学生は、流通業界においては、どこに就職しているか？ これは、多くの場合、N.B.のメーカーであり、商社である。また最近は大手小売業にも多くの人材が入社し、またはスカウト等により確保している傾向にある。ここで、わが卸売業界はどうか？ 確かに数多くの大卒を含む人材が入社してきてはいる。しかし、相対的にみて他の流通段階に進んだメンバーの方が少なくとも学業においては優秀だったのではなかろうか。もちろん、学業優秀者がそのまま仕事でも、経営でも優秀とは限らない。入社後の本人の努力によってそれは左右されるものと信じたい。

現在、商社・メーカーはもちろんのこと、大手小売業においても国内外で、10年、20年さきをふまえた教育がなされている。米国ビジネススクールへの留学も年々増加している。多分将来は流通業界も、小売業の業態間競争を経て、各流通企業同士の経営戦略の競争時代になるであろう。その時代まで生きのび、かつその後も卸売業が強くその位置を流通業界にとどめるためにも、いまから人材の教育・投資が最も重要と考える。優秀な人材・経営者があつてからこそ企業は前に進むものであろう。

<あとがき>

今回日食協創立10周年の祝うべき機会に、どちらかというと、現在の食品卸売業界に対し悲観的レポートを提出したことについて、若干うしろめたい気がいたします。しかし、自分自身としては、まだこの業界にもチャンスは充分にあると考えております。

われわれが入社した頃から、売り上げの伸びは5%を越えることはなくなり、業界ぐるみで「不況の時代」に入ったといわれてきました。しかし、はたして本当にそうでしょうか？ 一時、法的規制で店舗拡大も制限され、伸びも止まったと思われた量販店が、今や再度力を盛り返してきています。しかも現在はスーパーの業態にとどまらずC V Sやレストラン等、消費者に向けて、アーベバのごとくそのマーケティングを展開しているように思われます。

また大手メーカーにしても、利益という表面的な数字は5年位前とさほど違わないにもかかわらず、内容的には「脱本業」が極めて進んでおり、味の素㈱などは本来の「味の素」のシェアはもはや非常にマイナーなものになっております。これまたアーベバ状にメーカーとしての新天地を開拓しつつあるといえます。しかもばく大な投資をしつつ、かつ利益も着実に出しているのです。

このように流通業界を見渡すと、必ずしも業界全体が不況とはいえないのが現実でしょう。

従って、自分の属している会社を含め、当業界もなんらかのきっかけをもとに、努力しだいでまだその地盤を回復できる力は充分にあると考えます。このような機会に各社が再度認識を新たにし、業態革新のなんらかのヒントを得られることを期待します。

(国分株式会社 海外事業部勤務)

岡本延義

I はじめに

卒業後、縁あって食品問屋業界にお世話になり、いま、30年目を迎えるようとしている。

私ども食品問屋は、常に厳しい過当競争のなかで薄利の商売を余儀なくされ、企業としての存続の基本的条件である――

- ① 社会的責任の遂行
- ② 適正利潤の確保

等が充分満足されていないのではないか。との素朴な疑問を持ったまま今日に至っている。

いま、時代はトフラーのいう「第三の波」の大きな変革の時である。

この時にあって、私たちの後輩達が食品問屋に勤めることに大きな誇りを持ち、より豊かな生活を営むためにも、今回の日食協創立10周年記念論文に応募し、半生を過した食品問屋をあらためて見つめ、新しい方向を考える千載一遇のチャンスと考え、浅学非才を顧みず筆をとった次第である。

II 我国の食品問屋をめぐる環境変化

「フットワーク・卸売業界に進出」先日（2／9）付の日経朝刊のこの見出しは、私ども業界人にやはり新しいインパクトを与えた。

宅急便物流業者、また特に昨年来の情報処理業者等からの卸売業への参入は、情報ネットワーク化の進展で当然予想されたこととはいえ、問屋の存立基盤をゆるがす大きなショックである。

たしかに高度情報化社会では、情報流通が主軸となり、情報の収集、加工、活用等、情報流通機能を発揮できるものは、だれでも流通業界に参入でき、その一方、社会的に要請される機能を充分発揮できない卸売業は淘汰されてゆくことは自明の理である。

また、先日のある週刊誌は、大前研一氏の売上税施行による流通チャネルの短縮論を報じ、また、ある新聞は「売上税、いま、再び、問屋無用論」を伝えている。

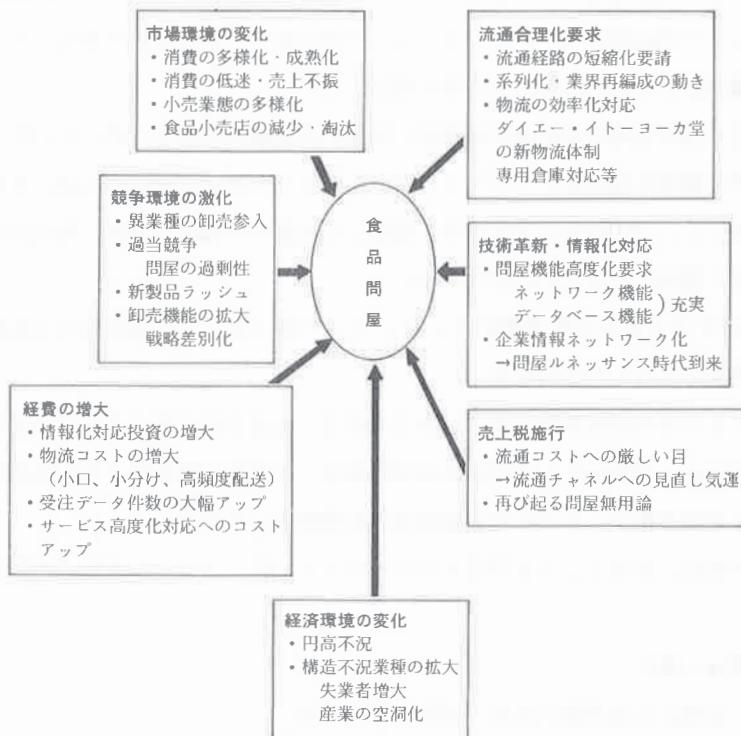
私ども問屋業界は、いま、企業存続の基盤をゆるがす、かつてない厳しい環境のなかにあるのである。

商業統計によると、飲食料品卸売業の数は昭和60年を境に微増から減少へ転換している。

欧米の歴史に見るごとく、今後、小売店舗数の急ピッチな減少とともに、問屋業界も合併、淘汰の熾烈な競争時代に突入したのである。

昨今の食品問屋をめぐる環境変化の態様をその多さの故に整理し、下記の通り図解してみたが、そのどれもが経営基盤を搖がすに足る厳しいものである。

＜食品問屋をめぐる環境変化＞



III 流通先進国アメリカの事例に学ぶ

私も過去13年間で4回、アメリカへ勉強にやらせていただいた。

食品小売業界についていえば、第1回出張の昭和49年時は、日米間で10年の遅れを感じたが、昨今は1~2年程度の遅れ、消費者の便宜性に対応するC V S等は、むしろ、その形態、システム等については、日本の方が進んできているように思える。

しかしながら、食品問屋業界についてはまさに隔世の感ありで、これから厳しい戦国時代に突入しようとする日本と、1960年代以降、カットストロークといわれるほどの熾烈な競争を重ね、現在なお厳しい淘汰が進んでいるアメリカの問屋業界とは大きな相違を感じる。それだけにアメリカのこの20数年間の淘汰のプロセスや、その生き残り戦略は日本の食品問屋の今後を占うものとして、大いに参考になると思うのである。

(1960年代)

メーカーの大量生産方式の導入により、スーパーが大量販売の社会的要請により大きく成長、メーカーとの直取引へ移行。多くの卸売業は消滅、業界淘汰が進む。

(1970年代)

この1960年代の業界淘汰で生き残った問屋は、独立小売店を組織化しチェーン本部機能を行い、卸主のVCを積極的に結成、また未組織小売業との取り引きも拡大し、同時に大手食品卸売業は他のVCへの商品供給も行い、コンピュータ等の新しい経営技術を導入して、1970年代に「問屋の復権」といわれるほどに力強く成長した。

問屋の生き残り戦略は小売業の組織化と指導、育成機能の拡充であったわけである。

問屋業界の競争が激化し、フルラインホールセラーの数は1984年には、それまでの5カ年間で50%も減少し、400社を割るに至り、現在、なお厳しい吸収、合併、淘汰のなかで1990年には100社位に集約されるといわれている。

1960年代に次ぐ大きな変革期にあって、いくつかの大手卸売業は年々2桁台の売上伸長をなしている事実に注目したいのである。

現在、アメリカの問屋業界でNo.1、No.2を争う2大大手卸売業の成長戦略を見ると、その経営理念は「Think Retail」小売店志向を貫ぬき「小売店の繁栄なくして卸売業の繁栄がない」とした、小売店支援サービスの充実強化を基本戦略としている。

参考のために、全米1、2を争うスーパーバリュー社、フレミング社の経営戦略を概観してみると：

(スーパーバリュー社)

- ① 吸収、合併による商圈の拡大と経営規模の追求
- ② 総合的流通センター基地の整備
 - 加工食品、生鮮、冷食、日雑等フルライン供給
- ③ 小売業態の開発
- ④ 小売店へのコンピュータによる高度なサービスの提供を通じて情報ネットワークシステムの構築
- ⑤ 業務用食材の卸とノンフーズ等の商品ラインの多角化
- ⑥ 地域スーパー・チェーンに対する本部代行

このスーパーバリュー社の場合、小売支援サービスの質の追求が、やがて直営による小売業態の開発を自ら行うこととなり、直接、消費者と対話するマーケティングカンパニーへと、その企業特性を大きく変容させたのである。

(フレミング社のリテールサービス)

- ① 店舗設計と開発に関するサービス
 - 立地選定、市場分析、売場レイアウト、設計、内・外装指導、什器備品の斡旋、等
- ② 財務に関するサービス
- ③ 情報システムに関する支援

EOS、POSの導入支援、コンピュータによる棚管理、等

- ④ マーチャンダイジングと広告に関する支援
- ⑤ オペレーションサービスに関する支援

経理システム、税務対策、消費者サービス、従業員教育、等々

その他、小売店への支援メニューを現在フレミング社には100以上のものを用意されていると聞く。いまアメリカで生き残っている大手食品問屋は、系列化、グループ化を進めるとともに、小売店活性化のための支援・サービスの開発、そのシステム構築、全国ネットワークの構築等を経営戦略の大きな柱としているのである。

杏林大学の麻田助教授によれば、「代理店機能を中心とする日本の食品問屋もシステム生産性とマーケティング技術を軸にアメリカの卸売業界と同じ構図で進行するのではないか」と予測されている。

IV 環境変化への対応と業態革新について

いま、日本の食品問屋業界でも高度情報化社会を迎える、情報システムの構築を中心とした業態革新の必要性が叫ばれている。かつてない変革のときがきているのである。

この厳しい環境変化のなかにあって、私ども食品問屋が生き残り繁栄を続けるためには、本来的な機能の充実、強化は勿論、新しい機能の開発、業態革新が不可欠の課題となってくる。

(問屋の業態について)

流通政策研究所の概念を引用させていただくと：

問屋の業態とは、「時代に対応した目標・機能・経営資源を計画的、かつ、戦略的に開発してつくりあげる問屋の経営体質」ということであり、この業態革新に際しては、

① 戦略的目標の設定

近い将来、「こういう問屋になりたい」「こういうタイプの問屋経営にするのだ」という戦略的目標の立案

② 目標とした問屋像をつくるために「その機能をどうするか」必要とする機能の選択とその効率的組合せ

③ 機能遂行のための経営資源の整備

人材・施設・資金等経営資源の整備が前提条件

すなわち、時代の進展とともに、社会的に要求される問屋の機能はかわり、高度化されるのは当然であるが、その業態革新に当たっては、経営資源の整備を図りつつ、その時代に適合した機能を開発・強化し、それを戦略的に組合せ、あるべき問屋像をつくりあげることが肝要になるわけである。

流通政策研究所では「これからの中間業態」として次の15の業態パターンを想定されているので、

参考のため紹介してみたい。

- ① ナショナルタイプホールセラー（全国型総合問屋）
- ② リージョナルタイプホールセラー（広域型総合問屋）
専門性を持った特定商品群を軸として総合的な品揃えを行う
- ③ スペシャリティホールセラー（専門問屋）
市場別（用途別）と商品別に専門化された問屋
- ④ コンビニエントホールセラー（便利問屋）
- ⑤ ワゴンディストリビューター（車積巡回問屋）
- ⑥ キャッシュ&キャリー（現金持帰り問屋）
- ⑦ ラックジョバーホールセラー（店頭販促問屋）
売場の一部委託により責任担当し、品揃え、値づけ、陳列、商品補充、販促等一切の活動を行う。
- ⑧ サプライディストリビューター（調達代行問屋）
量販店や大手ユーザーの商品調達、納品、流通加工等の調達機能の代行を行う問屋
- ⑨ ボランタリーホールセラー
ボランタリーチェーンの本部となる問屋で問屋形態の範疇より離れ、VCの本部そのものに専門化
- ⑩ フランチャイズホールセラー
FCを主宰する問屋
- ⑪ プランニングホールセラー（商品企画問屋）
自らのブランドを持ち、自らの仕様でつくらせる問屋
- ⑫ プロセスホールセラー（加工問屋）
- ⑬ インフォメーションホールセラー（情報問屋）
商品や技術に関する情報を収集し、それを加工し、メーカー・小売店、ユーザーに提供することを主業務とする問屋
- ⑭ メイルオーダーホールセラー（通信販売問屋）
DM、カタログ等の郵送を行い、それにもとづき電話または郵便で受注、商品を届ける問屋
- ⑮ セールカンパニーホールセラー（販社問屋）
ある特定メーカーの卸売業務あるいは支店業務の一部を特定地域で専門的に担当する問屋。
この他、現在、アメリカで小売業態のニーズに合わせ、支援サービスの提供を目的とした次の二つの卸売業態がある。
すなわち、
- ⑯ C V S 専門卸売業

標的顧客をC V Sとし、C V Sに対して総合的な品揃えを行うとともに、売場活性化のトータルサービスを提供する卸売業。

⑯ サービスマーケティング

標的顧客を独立スーパーのノンフーズ部門におき、限定売場の企画、管理一切の総合的小売代行サービスの提供卸売業。

このうち、C V S専門問屋はわが国でも出現しており、サービスマーケティングについてもその考え方をとりいれ、一部売場の一括引き受けを行っている問屋もあるようである。

以上、アメリカ並びに日本の現状より、食品問屋として可能な業態をリストアップしてみたが、おののの問屋がその規模、機能、流通業界でのポジショニング、また、持てる経営資源により志向する業態は当然に異なってくる。

しかし、流通機構の中間に位置する問屋が時代の変化に伴う小売業、メーカーのニーズに対応して業態を革新していくことが必要であり社会的責務であると考える。

V いま私どもが求める業態革新とは

前述したとおり問屋業態は卸売機能の戦略的組合せが中心課題である。

ここで私どもが志向する問屋像はなにかを考えるまえに、いま、社会的に求められている総合食品問屋の機能について探ってみたい。

(いま求められる問屋機能)

① 品揃えの充実

得意先小売店が必要とするすべての商品、加工食品の分野にととまらず、可能な限り拡大を図る必要がある。

② 物流機能の充実・強化

小口、小分け、高頻度の配送、ジャストインタイムの対応

③ 販売促進機能の強化

販促企画、最適マーチャンダイジング、最適売場構成、レイアウト、陳列等の企画提案等

④ 小売店の指導、育成、援助機能

「小売店の繁栄なくして、問屋の繁栄はない」

小売店繁栄のためのサポート機能

⑤ 情報の収集、提供機能

メーカー、小売双方の情報仲介

以上の機能に、いま高度情報化社会を迎えて、付加さるべき機能として—

⑥ ネットワーク機能

業種・業態にかかわらず、多種、多様なメーカーを小売店に結びつけ、商流、物流、情報流、資金流の各種流通フローを収束させる機能。

⑦ データベース機能

ネットワークをとおして、メーカーおよび小売双方の情報を収集し、自らの品揃えの充実に役立たせるとともに、それを蓄積、加工、分析して比較可能なデータベースを構築し、メーカー、小売店へフィードバックさせる機能。

以上7つの機能の充実・強化が今後、私ども食品問屋が生き残るための必修条件とされているのである。これらの機能を合わせもつものとして、通産省の「情報化ビジョン」にある「情報武装型卸売業」が大きくクローズアップされ、この情報武装型卸売業の像こそ私ども総合食品問屋が志向する業態革新の像ではないかと思うのである。

VI 情報武装型（志向型）卸売業への業態革新

60年3月、通産省が卸売業の今後のあり方として「情報武装型卸売業ビジョン」を発表した。それによると、

「情報武装型卸売業」とは：

「得意先小売店や、仕入先メーカー等とオンラインネットワークを構築し、コンピュータを高度に使いこなし、モノを販売するだけでなく、ネットワークにより収集蓄積される情報や補充発注、在庫管理、販売促進等のシステムを販売する卸売業」である。

この情報武装型卸売業への脱皮を図るために、まず、次の三つのシステム構築が不可欠となる。すなわち、

- ① オンラインリアルタイムによる受発注システム
- ② データベースによる情報システム
(商品情報、販促情報、顧客情報等小売店活性化に役立つ情報の提供)
- ③ ローコストオペレーションシステム

問屋がメーカーと小売店をオンラインネットワークで結ぶことにより受発注を効率化し、さらにその情報を分析、加工してメーカー、小売店へフィードバックする。コンピュータ処理の配送センターを設け、在庫・単品管理、ピッキング伝票の打出し等々、ローコストオペレーション展開を行う――

新しい問屋像が浮きぼりにされてくるのである

（異業種との協業化の推進）
EOSを導入し、受発注のオンラインリアルタイムネットワークを構築したとしても、私ども加工食品問屋の場合、インストアーシェアはせいぜい20%前後である。

小売店段階での品揃えの総合化、また、より効率的な受発注業務のために同業種、異業種問屋との

オーダースイッチングが必要となり協業化によるネットワークの構築が要求されるのである。

私ども食品問屋が情報ネットワークにより小売店の組織化を進めるとともに、同業種、異業種卸との協業化によりスイッチングセンターを形成し、情報の結合、さらに物流機能、金融機能を包含するかたちで総合ネットワークを構築し、商流、物流、情報流、資金流の効率化を図る。

それが当面の大きな戦略的目標であり私どもが志向する業態革新の大きな像なのである。

しかし、その業態は関係小売店の繁栄を前提とするものであり、「得意先小売店の繁栄なくして、私ども問屋の繁栄はない」の基本理念に徹するものでなければならぬことはいうまでもない。

VII 愛する食品問屋業界の未来のために

私は過去16年間、全国的に多くの食品小売店の方々とお付き合いさせていただいているが、その繁昌している姿を見るとき、また年賀状等で「頑張っています」の一言を見るとき本当に「熱き涙」がほとばしる。

わが国、食品小売店の店舗数も昭和57年以降急ピッチに減少しつつある。

いま消費者は変わり、その消費行動も大きく変化してきている。

その変化に対応して、顧客を想う食品小売店のみなさんは業態を革新し、今日も朝早くから夜遅くまで頑張っておられる。

私どもがそういった小売店のみなさまのニーズに応え、前述の機能充実・強化を早急に図り、いまアメリカの大手問屋にみる「Think Retail」の思想に徹したとき私ども食品問屋の未来は輝かしい。

いまこそ「問屋復権」への千載一遇のチャンスである。

食品問屋業界に勤める後輩のみなさま方に私は心をこめて訴えたい。

「Think Retail」の思想に徹し、新しい問屋としての機能充実を徹底して行おうではありませんか、そのことであなた方の豊かな生活が保証される」と。(株式会社菱食 東京支社流通企画室室長)

<参考資料>

中小企業の情報化ビジョン	中小企業庁 編
情報武装型卸売業ビジョン	"
流通のダイナミック	田島義博 著
日本の問屋	宮下正房 著
卸売業の経営戦略	中村孝士・竹内宏 共著
問屋の情報武装戦略	波形克彦 著
戦う問屋の商法	"
問屋の生き残り戦略	流通政策研究所
日本の卸売業の未来	田島義博・宮下正房 共著
米国食品卸売業の成長戦略に関する考察	麻田孝治 著
激流 62.3月号	
食品商業 61.12月、 62.1月号	

