

会 報



日食協

Vol.108 MAR.16.1999

- ◇卸売業の明日に向けて……………食品流通委員会 取引改善WG… 2
- ◇2年間の受託事業の成果…情報システム化委員会 商品データベース構築WG…18
- ◇他産業と共に「環境」を……………運営委員会 環境自主行動計画委員会…20

事業活動

- ◇センターフィーの今日の実態……………食品流通委員会 取引ガイドラインWG…23
- ◇EOS利用料について……………情報システム化委員会 情報コストWG…24
- ◇理事 信田力正氏 逝去さる……………24
- ◇日食協経営実務研究会・いわゆる「流通センター」をめぐる諸問題…中国支部…25
- ◇貸し渋り実態調査協力……………関東支部会員対象…29
- ◇2000年対応の実態調査協力……………全会員対象…29

業務日誌から

- ・標準システム「販促金決済」策定……………ネットワーク検討会…32
- ・平成10年度消費者クレーム実態調査集計中……………CBO品質対策部会…32
- ・「災害時食料供給体制」集計中……………全会員対象…32
- ・平成10年度在庫回転状況等調査中……………関東支部流通業務委員会…33
- ・取扱数量の増大めざして……………関東支部百貨店共同配送委員会…33

目次

卸売業の明日に向けて

食品流通委員会
取引改善ワーキング・グループ

食品流通委員会のワーキング・グループの一つである「取引改善」チーム（座長・大竹一太郎氏(株)明治屋）が、平成9年度から10年度にかけて、まず、これからの卸売業の取引条件の改善をめざす手始めとして、卸売業の機能の明確化を図った。

特に社会経済構造・流通構造の変革期になって、その後に生き残る中間流通業の機能とはどのようなものであるのかを推測し、明確にしようとする試みは、そのタイミングから見て、また激変する環境の中で、産業内部から自らの業界の指針を打ち出したことにおいて各方面より高い評価を頂く結果となった。

しかし問題は、この整理された機能論が机上の論議の産物であったのでは意味がないのであって、業務により直結したものでなければ業界内の人間にも理解を得ることができないのではないかと考え、平成10年度に至りこの内容についての具体化と明確化の作業を開始したのである。

やがてこの作業や業務が付加価値を創造するものであり、この付加価値に対して社会が対価を支払うことと、その付加価値の質の競争こそが今後の公正競争となることを認識せねばならない時がくる。

と同時に、この業務をローコストで遂行して、そこに得られる収益との差が利潤となることを自覚せねばならないのである。

ということは、機能の遂行が収益となるのだが、その妥当性とその評価を取引先に、そして広く社会一般に理解させなければならない。

併せて、流通コストのミニマム化を図り、業界全体としては標準化を図り、ノウハウやシステムの共有化をすることによって、社会に貢献できるローコスト化を考えねばならないが、反面各企業毎に競争してローコスト化するべくシステム整備をしなければならないのである。

ところで、機能の存在と収益との結びつけ、評価の方法については後日のテーマの一つであり、従来も価格体系の在り方を論じ提言して来たことから、むしろここにこのワーキング・グループの目的が存在するといっても過言ではない。

しかし、従来の商品の販売業が建値制度の中であって、そのマージンのあり方を主張したのとは異なって、21世紀の中間流通業のあり方が商品の販売の過程において付加価値をつけ、その対価を主張し評価に結びつけ収受することを業態とするのであれば、単純に取引先にその対価を求めることは実際には難しいことなのである。

従って慎重に研究を重ねて後、産業界としての提言を行い、業界外にも批准を仰ぎ、結果を収受していかねばならない。

一方、コストのミニマム化についても、業界、この場合製配販三層を通してのミニマム化を、標準化することに依って具現化させると共に、各企業毎に競争して開発した諸システムの、安定した成果を確認した上での競争原理を導入し、前述した絶対的付加価値（単なるコストのつみ上げ）から相対的付加価値（第三者との比較において適正と認定されるもの）、つまり自らの算定対価の低減化も実現させなければ、第三者による機能の収奪が充分予測されるのである。

かかる観点から、企業が駆使するであろうシステムの存在も今からできる限り明確にし、その開発、改良を急がねばならぬことになる。

ここに至り、今迄のワーキング・グループの成果を別表の如くにまとめると共に、ここについての概念形成と問題認識の統一のため、次の如く研究の今後の基本概要をまとめた。

日食協の目的

現在の主な活動は、加工食品流通全般の近代化・効率化に関する調査研究、加工食品卸売業の構造改善推進、流通構造変革に伴う見識・技術の習得と普及啓発等である。この結果が会員の企業経営の健全化に資すると共に我国の加工食品流通の安定向上・生活者の利便に益することを目的としている。



日食協

〔別表〕

卸売業の機能分析

	川下に対して リーテルサポート機能	川上に対して セールスエージェント機能	サポート システム
① ロジスティクス機能	<ul style="list-style-type: none"> ● センター構築開発機能 ● マテハン機器開発機能 ・ 欠品防止機能 ・ 流通加工機能 ● J I T (ジャスト イン タイム)機能 ・ 業態別物流システム開発機能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 配荷機能 ● 集荷機能 ● 保管機能 ● 荷役機能 ● 流通加工機能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 物流支援情報システム ・ 受注システム ・ 発注システム ・ ピッキングシステム ・ 在庫管理システム ・ 配車システム ・ 労務管理システム ・ C R P (自動継続補充システム) ・ S C Mラベル (Shopping Carton Markingラベル)
② マーチャンダイジング機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売促進支援機能 ● カテゴリマネジメント機能 ・ 市場分析情報提供機能 ・ オリジナル商品開発機能 ● 商品フルライン化機能 ・ 商材調達機能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売機能 ● 販売促進支援機能 ・ 商品需給調整機能 ・ 販売情報交換機能 ・ 商品開発支援機能 ・ 商品選択育成機能 ● 価格設定機能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業支援情報システム ・ 棚割プラノグラム システム ・ 売場活性化システム
③ ファイナンス機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融・与信機能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融・与信機能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動照合システム ・ 電子決済システム
④ トータル・マネジメント機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ E D I化推進・開発機能 ・ 情報共有化・活用機能 ・ 店舗支援指導機能 <ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗開発 ・ 経営診断 ・ 人材育成 ・ 店舗活性化 ・ 税務・会計代行 	<ul style="list-style-type: none"> ・ E D I化推進・開発機能 ・ 情報共有化・活用機能 ・ 販売網の提供・育成機能 	

ご参考 ●は平成10年度で分析注釈を検討した機能です。

卸売業の機能について

1. 総論

(1) 機能について

機能というのは広くいろいろな意味に用いられているが、ここで我々が使用しているのは、各企業が「社会に対して果たしている役割」と考えている。

今日の成熟した社会において、企業利益を、商品を販売することの前後で獲得しようとする、過去の暖簾や既得権益、免許制度等の社会的ハンデに依って利益計上をしようとしても極めて難しいものがあり、今それがあっても、来年にはそこから利益を産み出す保障はどこにもない。従ってこれからの企業は社会に役立つ何かを働いて、ということは付加価値を産み出し、社会がそれを認知してくれて、そして取引先がそれを評価してくれなければ収益を見出すことは出来ないのである。過去の如く、機能に関係なく建値制度でマージンが定められていても、競争でそのマージンは低減傾向にあり、需給関係上の強者が常に有利に立つので公正競争とはなり難い。従って建値制度の維持擁護はして見ても、大きな底流ではオープンプライス制度への移行があることは否めないし、抗し難いのが現状である。

かと言って、全ての商品の建値制度がなくなる訳ではない。その商品によって、或いはメーカーの営業戦略や営業体制からこの制度は当分の間存続する。むしろ併存すると考えるべきである。しかしその場合でも、そこで働く機能によってそのマージンの大小がはっきりと変わることが明白になって来ることは言う迄もない。

つまり、取引先に対してどれだけ役に立つのかによって、得られる収益が変わって来るのである。

(2) 中間流通業について

卸売業の歴史は長い。古くは「問屋」とよばれた商業資本が社会を支配していた時代もあるが、専門特化して、金融、運輸、倉庫、加工、販売、宣伝等と専門の産業を形成した。その中で製造と小売の中間にあって、内外のメーカー商品を買取り、小売業に小分けして販売する専門業者が卸売業になった。

飽く迄も、仕入と販売の間に価格差があってこれをマージンと呼び、収益とし経費を差引いて利潤となして来た。

だが、この世紀末の我国の社会経済構造の変革と、それに伴う流通構造の激変は商売そのものの変革を要求する所となった。

それはアメリカの例が実証しているのであるが、日本における卸売業の機能の担い手は、今日ではリテールサポートビジネスとブローカーに代表されていて「ホールセラー」自体はマイナーな業務になっている。

つまり、現在の加工食品卸売業の近未来は、リテールサポートビジネスとブローカーになって存在する可能性が高いのである。

付言すれば、取扱アイテムも、取引先の業態のニーズに依って増減するのであるが、限りなくフルアイテムに近づくのであろう。店舗の売場構成をするためのアイテムをすべて扱う可能性があるであろう。加えて、中間流通の担い手としては最もローコスト化されたシステムのオペレータとなっていなければ存在出来ないだろうし、企業としての発展性は見出し難いであろう。

(3) リテールサポート機能について

中間流通業の業務は、現在の大手小売業の本社・本部の業務の大半に限りなく近づく。

つまり流通コストの削減を追求すれば取引の短縮化を促進させる。そこに恐しいことであるが、卸売業の無用論が登場する。しかし誰が担当するにせよ、中間流通の業務はなくなる訳ではないのであって、生産・製造の次のステップの流通の段階では限りなく一体化が求められるのである。だが完結型の企業は、例えばアメリカにおけるウォールマートの如き、簡単に出現出来るものではないのも事実である。

つまり、卸売業が小売業を兼営する方向に働いても、他の小売業とはライバルになってしまうので規模の拡大には限界がある。

逆に小売業が自ら物流センターを保有し、マーチャンダイジングをダイレクトに行うことをトライしても、従来の例においては、物流センターのローコスト化は1チェーンの専用デポとしては求むべくもない。むしろ卸売業の考える「専用化」にその成功例が多い。

結論的には、かなり極端な言い方になるが、店舗の効率と利益を考えることを専門とする小売業と、その要望に応じて商品調達をローコストで具現化出来る中間流通業が取組んだ時に、両者の利益が最大になると同時に社会に貢献し、生残りの条件を克ち得ることになる。

この時点で中間流通業の社員の業務は、単に個々の商品を小売業に売り、買って頂くことではない。

店舗の効率、即ち利益のマキシマム化の提案の作成者でなければならない。それは売り場のローコストにつながる各店への配送・納品でなければならない。また、その店舗のPOS情報にとらわれず、その地域一帯のニーズに合った品揃え提案や売り場の活性化支援企画でなければならない。

加えて単独店の導入では不経済になってしまう基礎的・固定的マネジメントシステム、大規模情報システム等を具備し、常時小売業の本部業務の一部を代行して行く体制を作らなければならない。これ等を総称して、我々はリテールサポート企業とこれと呼ぶことになったのである。

この機能の発揮が前提となり、結果として発注があり、商品の売買がなされて行くことを志向することになるのである。

(4) セールスエージェント機能について

従来からある特約店制度は、ここでかなりその本質的な趣きを変えねばならない。本来選ばれた卸売業が、そのメーカー製品を売ることが出来る特権を有していたのであるが、卸売業の間に優劣が顕著となったばかりか、一小売業の発言力の方が、特約店の卸売業より上廻ってしまった現状では、この特約店編成に大巾にメスを入れざるを得ない。

極端な表現になるが、中間流通業を抜きにして、直結の営業体制の構築を志向するメーカーが出てきても不思議はない。

しかし、多くの製造業は中間流通の機能の複雑さを考える時、卸売業の如き中間流通業の活用を考慮するのが事実である。所が、だからと言って卸売業の存在が保証される話ではない。それは各製造業が必要とする条件を具備した卸売業のみが求められるのであって、過去の権益が引続いて認められる話ではない。

換言すれば、各製造業の販売部門を受託することである。その結果、製造業と卸売業によって両者の利益が最大になるような成果が挙げらねば意味がないのである。従って一度特約店になれば半永久的な権益というのではなくて、海外のメーカーが日本国内の取扱代理店をダイナミックに変更するのと同様に、選択権が流動的に双方に存在する傾向にあると考えるべきである。

翻って、製造業の販売部門は何をせねばならないのか、効率的に商品を販売するにはどうすべきなのかを理解するものが、セールスエージェントたり得るのである。

II. 各 論

(1) リテールサポート機能とロジスティクス

① センター構築開発について

中間流通業の機能の中で最も代表的なのが、商品を調達し、店舗別に小分配送する拠点の周辺機能である。ここにローコスト化のキーも存在すると言われている。

その中で最も基礎となるのが拠点（センター）を設置するまでの業務であり、その集大成である。

センターは、既存のものであれ、新規のものであれ、その大前提に取引先の各店舗のオペレーションのローコスト化に貢献出来るトータル・システムの仮説をまず必要とする。その結果そこに集荷される物量・業務内容が演繹されてくる。そして始めて既存の物件が合格物件か否か決まるのである。この逆に、センターのキャパシティーと活用ノウハウのメリットから取引先を模索することもあり得るのである。

いずれにせよ、限られた空間スペースの活用のノウハウであり、どのようにセンターを運営することがローコストにつながるのかのノウハウが必要になる。

しかもこの場合、センター自体のローコスト化については、誰しものが留意するのである

が、見落されがちなのが各店舗におけるローコスト化への配慮である。

センターのハードに対するノウハウとして要求されるのは、ロケーション、周辺環境、地形、出入口と道路、車輛スペースと建屋のバランス、作業スペースと格納スペースのバランス等々である。単位面積当たりの取扱数量が最大化になることに要するコストの比較の問題なのである。

◇定義：卸売業にとって、物流センターの構築目的は商品流通の効率化・物流コストの低減化である。センター構築開発機能とは、センターが最適物流を実現するための立地の選定・確保からセンター機能を最大化する設備・各種物流・情報システムの開発設計等を行うことを言う。

また、センター構築開発機能は、自社物流センターの構築と卸売業が持っている物流のノウハウを最大に活用し、ローコストを実現化し、物流受託した特定小売業専用センター構築するときに発揮する機能でもある。

◇具体的作業：●自社物流センター構築に当たっては、卸売業としての経営戦略・営業戦略・物流戦略を基本とした決定事項であるので、それらの戦略の策定と確定がなされることが最高重要事項である。

●特定得意先センター構築に当たっては、小売業と共存共栄の理念を持ち、運命共同体的な取組関係の構築により、店舗の効率化のための仕組み作りや地理的要因を克服した上での、ローコスト運営が最大の目的となる。つまり立地の選定のための情報集め、通過物量の想定、ローコストの為のマテハン機器の開発導入等により、ジャストインタイムの実現やカテゴリー別（通路別）納品の実現等を可能にする構築が必要になる。

◇システム：●プロジェクト運行管理システム

センターの開発から開設までの作業を効率的に行う。

●GIS（地域情報システム）

センターの立地環境や顧客や店舗の分布状況について分析・シュミレーションを行う。

●データ分析システム

センターの規模・コスト等を数値をベースとして分析・シュミレーションを行う。

●CADシステム（立体投影作図システム）

センターの設計デザインを作成・検討する。

●物流に必要な各種システム

② マテハン機器開発について

センターというハードの内部の業務オペレーションについても、ノウハウが要求される。人件費の節約、そして正確性・迅速性・安全性となるとマテハン機器の駆使が絶対条件と

なる。ここではパレチゼーションも欠かせないが、小分加工処理が発生すればフォークリフトや平パレット以外のマテハン機器、例えばコンベア、ロールボックス等との組み合わせが欠かせない。

また、少ロットのピッキングに正確性・迅速性が要求されると、ペーパーレスのデジタル表示等の工夫やシステムの開発が整備されなければならない。

どのような作業にどのような機器の組合せが最終目的に達することになるか、人件費というコスト要因の削減、要員能力に合った機器装備が欠かせないのである。

◇定義：マテハンとはマテリアルズ・ハンドリング(Materials Handling)の略。

倉庫等において原料・製品・資材等の短距離移送、スタッキング、ピッキング、仕分け、梱包等の作業を合理的に実行し、管理・チェックすることをマテリアルズ・ハンドリング・エンジニアリングと言う。

◇具体的作業：●卸が倉庫等の物流作業（荷役）を合理的に処理する機器及びシステムを駆使した設備等を機器（システム）メーカーとともに開発出来る機能。

●具体的機器

・搬送機器 — フォークリフト、牽引車、無人搬送車、手動リフト、カゴ車、コンベア、エレベータ、垂直搬送車

・搬送器材 — パレット、折畳みコンテナ

・保管機器 — 固定ラック、移動ラック、回転ラック、自動倉庫

・ピッキング設備

— ソーターコンベア、デジタル表示機器、携帯情報端末

・その他 — パレタイザー、デパレタイザー

◇システム：●マテハン機器の制御システム

コンベアシステム（搬送、ソーター）、ピッキングシステム、自動搬送システム

●センター内業務システム

入荷・補充システム、出荷・配送システム、ピッキングシステム、検品システム（入荷・出荷）、在庫管理システム

●センター内情報システム

コスト分析システム（ABC分析）、生産性分析システム

③ 業態別JITシステム機能について

汎用性のセンターのコストと、業態別特化センターのコスト格差が明確に示す通り、業態別にジャストインタイムに商品を店着させるトータルシステムを研究することが要求される。新鮮さを求められるカテゴリーもある中で、店舗から発注を受け、調達し、指定時間に納品させることは、コスト及び地球環境問題とは二律背反的な難問となってくる。

どこに妥協点を見出すか、どこまで改善するのか。製造業からの調達は一括大量がロー

コスト、一方の店舗からは少ロット多頻度の要請、当然のことながら店別小分けという流通加工作業が存在する。

従来の経験律からの慣習的業務にとらわれず「労働を科学するスタンス」、即ち単位時間当たりの作業量を数値で把握し、結果としての判定基準を持たないと、小売店を説得するだけの提案たり得ないのである。

ジャストインタイムについて

- ◇定義：顧客に商品を適時、適量、適切な価格で提供しようとする物流。
流通の各段階より無駄な在庫をなくし、在庫費用の削減、在庫維持する危険負担を少なくする機能を持つ。
- ◇具体的作業：
- EDI（電子データ交換）、CRP（継続的自動補充システム）と言う企業間にまたがったシステムの開発で納品精度を高めた物流
 - 商品の定番化
商品を特定することで対象を明確にし、物量の変動を詳細に管理する。
 - 商品特定物の管理
商品の特徴に応じた管理を行い、常に最適な状態の調達と納品を行う。
 - 顧客ニーズへの対応
作業を標準化し、機械化することで作業精度の向上とスピードアップを図る。
- ◇システム：
- 需要予測システム
短期、中期、長期の需要予測を行う（店舗のPOS情報の取り込み）。
 - 在庫管理システム
出荷の変動予測と連動した鮮度管理を含んだ最適在庫管理を行う。
 - 企業間の連動システム
EDI（電子データ交換）、CRP（継続的自動補充システム）、SCM（サプライチェーンマネジメント）、ERP（統合業務）等企業間のデータをタイムリーにやり取りするシステム。
 - 企業間ネットワーク
EOS、VAN、インターネット、イントラネット。

業態別物流システム開発について

- ◇定義：小売業の業態別に、求められる物流の合理化が異なる。物流センターにおける商品の発注・入荷・保管・集荷・出荷作業を、各店舗では最適なオペレーションにつなげられるようにシステムを構築して、結果としてトータルコストを低減出来るセンター及び配送システムの開発機能を言う。

◇具体的作業：●各業態別物流センターの構築

CVS専用センター、新業態対応センター等。

- カテゴリー別（通路別）納品の実現
- JITの実現
- 発注単位に対応する物流

(2) リテールサポート機能とマーチャンダイジング

① 販売促進支援について

小売店の活性化についての支援機能については、卸売業も部分的にノウハウを持ち従来も小売業から活用されて来た。

しかし、ポリシーを持ち、トータルシステムの一部を各ケース毎に部分活用させて、成果を挙げて来た卸売業は少ない。

まず小売店の活性化提案の前提となる、マーケティングリサーチに関連するノウハウとシステムの具備が必須である。生活者の動向、地域特性、競合状態、店舗特性、メーカーの動向、販売・消費動向等をミックスした販売計画・品揃え・価格政策等が提供出来なければ、日常の店舗の活性化を支援することは出来ない。

まずは基本的に小売店舗の個店毎の繁栄路線が描けなければならない。

◇定義：販売促進とは、商品・価格・売場があり、情報を消費者に提示し需要を喚起して、販売する営業活動なのである。

卸売業からの販売促進とは店頭を起点とする生活者に対する情報活動であり、短期的、即効的な情報提供活動でなければならない。

◇具体的作業：●小売業店頭における販促キャンペーンの企画提案

- 商品販促の為にPOP製作支援
- チラシ作成の為に情報提供と支援
- メーカーの販促キャンペーンを卸売業としてアレンジし、アソートし、小売店舗のキャンペーンとの整合性を持たせる
- 商品情報をメーカーより受け、伝達し、店員教育を行う

② マーチャンダイジング代行について

小売店にとって必要な商材を、出来る限り中広く調達するようになることは卸売業にとってプラスになる可能性が高い。中には中途半端な調達では、お互いにメリット所かデメリットになり兼ねないので、留意はせねばならない場合もあるのだが。

売場構成上必要な商材をリーズナブルな価格で調達することは、カテゴリー毎の専担から始まり、能力があればフルライン供給に近づけることも不可能ではない。

その過程では、オリジナル商品開発支援やカテゴリー毎のマネジメントとその成果の確認が不可欠である。

カテゴリーマネジメントについて

◇定義：小売業とサプライヤーが消費者選択の場の提供に焦点を当て、商品カテゴリーを戦略的営業単位として捉えることで、カテゴリーの売上や利益を拡大するように管理するプロセスを言う。

◇具体的作業：●戦略的営業単位として、カテゴリー範囲を明確化させ、競争環境、消費者行動に基づいた戦略的販売計画の開発

●マーチャンダイジング、プロモーション及び商品ミックスの販売計画に基づく価格設定等の決定

●仕入発注業務とマーチャンダイジングの統合

●サプライヤー（メーカー、卸）との協業

●売場の棚毎の生産性の検証

◇システム：●営業支援情報システム

・棚割プラノグラムシステム

・売場活性化システム

商品フルライン化について

◇定義：卸売業としての取り扱い商品が、商品毎の特性（生鮮3品、加工食品、酒、菓子、日雑等）が異なることやその流通が異なることから、取り扱う業者が異なっていた。

しかし、小売業の店舗における売場の活性化とコスト削減の要望等に応える為には、マーチャンダイジングの一元化や卸売業機能の1つである物流機能を活用して、一元一括物流を実施する等、取り扱う商品のフルライン化が双方にとってのメリットとなる可能性が生じてきた。

フルライン化のイメージも次の過程で異なる。

●加工食品のフルライン

ドライグロスアリー、酒類、菓子

●食品のフルライン

加工食品、生鮮3品、惣菜、ハムソーセージ類、パン類、和日配、洋日配、冷凍食品

●小売店舗で必要な商品フルライン

食品、衣料、日用雑貨、その他消費財

◇具体的作業：●加工食品卸売業が他社の加工食品、日用雑貨類を取り扱い一括納品を可能とし、店舗でのコスト削減に寄与する。

●業態別小売業のローコストの要望に応じて、フルライン化のための仕入先の開拓、調達・保管機能の充実。

(3) リテールサポート機能とファイナンスについて

卸売業対小売業の間に商品売買が行われている限り、掛売り、そして支払済度の取決めが行われ、小売業の運転資金を卸売業が一部負担するのが当然のことになる。これを基準として、現金取引の場合に更に低価格提供することが、一般世間にも明示されれば、このファイナンス機能の存在も逆に表面化するのだが、従来の商慣行では埋没してしまう。社会的には大切な機能である。従ってことある毎にこのファイナンスと、安定取引先として卸売業名を明示することが出来る与信機能についてはアピールする必要がある。

金融・与信機能について

◇定 義：「受取手形」「売掛金」は得意先に対してその合計金額だけを貸していることになり、これを信用供与と言う。

こうした企業間の信用供与による金融業務を与信機能と言う。

◇具体的作業：●「売掛金・受取手形」管理業務

●信用供与にも限度があり、得意先毎の経営内容を随時検討の上、得意先毎に取引内容を吟味して信用限度額（与信枠）を設定し、金額とその内容について厳しく管理することが重要になっている。

●得意先に対する直接融資と企業信用は峻別され、一般金融機関と異なる点は企業間信用供与の比率が高いことである。

●この企業間信用が小売業の信用力になり一般金融機関からの企業評価にもなっている。

◇業務効率化のためのシステム

●自動照合システム

●電子決済システム

(4) リテールサポート機能とトータル・マネジメントについて

小売業の発展のためには、店舗の活性化等と並んで、小売業のマネジメントの効率化と、小売業をして卸売業のネットワークの一員としての整合性を持たせて行くことが必要である。

前者は従来から言われるように、店舗運営、本部運営を支援するものとして、経営診断、店員教育、システム開発、会計・税務代行等の各プログラム毎のノウハウの提供が主体となる。

後者は情報システムの高度化に伴ない、情報ネットワークでは標準化、情報の共有化、ネットワークへの組込みが普遍的になる。卸売業としては取引先をネットワークに組込むメリットは言う迄もないが、小売業として組込まれた見返りメリットを享受することを教え、むしろ積極的な結びつけ活動を行うことになる。その整合と調整を卸売業が働くことになる。

(5) セールスエージェント機能とロジスティクスについて

従来の卸売業の「物流機能」と呼ばれるものが該当する。製造業の小分配送拠点の役割を卸売業が荷負って来た筈である。しかし、一部に運営合理化を考え、その業務を「メーカー直送」と称し機能を委ね過ぎたキライがないではない。

本来的な卸売業の基本的機能と考えてきた筈であるにも拘らず、小売業の要望が先行したり、時代対応に設備の遅れが出たりで、そこにメーカーの販売代行部門としての能力に欠如する側面が発生しているのも事実である。

基本的には、まずメーカーのローコストを目的とした配送システムが、受け入れられる入荷システム、或いは集荷システムがあり、保管・加工の能力があり、在庫管理（日付管理を含む）が完全に実施されなければならない。

一方、ローコストにつながる荷役と配送のトータルシステムを具備せねばならないので、EOSによる受発注システム、ピッキングシステム、労務管理、配車管理等の開発具備は必須になる。

在庫管理の効率性の追求とは二律背反であるが、メーカーの商品供給の拠点として、需給バランスのための保管機能を要求されることもある。

具体的作業

① 事務所内業務

発注：在庫確認、受注予測、発注数量、確定発注作業（EOS、FAX、TEL）、
入荷予定表作成、返品連絡

受注：受注作業（EOS、FAX、TEL）、受注表作成

E D P：受発注データ入力、入出荷伝票作成、専用納品伝票作成、ピッキングリスト、
欠品リスト、入荷予定表等作成、諸コード管理（商品、得意先、取引区分、販売員、
配送車、倉庫、ロケーション等）

配送管理：配車手配、運行管理、運賃管理、車輛管理

在庫管理：商品出納、棚卸、発注点管理、不良商品管理、日付管理

その他のマネジメント：

証憑管理、労務管理、安全管理、コスト管理、資産管理、営業情報管理

② センター内業務

入荷：積卸し、入荷検品、受領書捺印

格納・保管：アドレス確認、日付による先入先出、庫内移動、小分け作業

出荷：集荷、仕分け、検品、積込み、加工作業、返品受付、整理

機器備品管理：

整備、営繕、管理、補充（フォークリフト、パレット、コンベア、デジタル・
ピッキング・システム、エレベータ、冷蔵庫、換気扇、エア・コン等）

配送：検品、積込み、運送、受領印確認、空容器引取、返品引取、空容器格納、
返品格納（作業は構内・外及び配送先にわたる）

(6) セールスエージェント機能のマーチャンダイジングについて

本来、メーカーの販売部門としての販売機能が発揮出来るものでなければならない。卸売業の持つ販路や取引先に対して、積極的に売り込むことが基本として必要である。

そして市場における商品情報をメーカーにフィードバックすることに依り、商品の開発・育成・選択の提言を行うことになる。

メーカーの広告宣伝や販売促進活動を活用支援することに依り販売拡大を志向するが、オープンプライス制への移行期であったり、量販店間の競争激化の結果、価格設定の機能を卸売業が果す場合もある。

また、卸売業のセンターに一時在庫保管することに依り、短期的需給調節機能を働くこともある。

① 販売機能について

◇定義：中間流通業として重要な機能である。

換言すれば卸売業のマーケティング機能である。何をどこへ、どのような方法で販売するか卸売業自身が有する販路を活用し、物流を駆使してメーカーの要望に応える機能を言う。

- ◇具体的作業：
- メーカーが製造した商品を中間流通業として、卸売業自身が有している販路に細かく配荷し、店頭配荷率と店頭シェアを高める。
 - メーカーより一括して購入した商品を仕分けたり、小分けする等業態別販売を行う。
 - 商品特徴から判断して、販売すべき小売業をセレクトしシェア拡大の為に、販路拡大と開発をする。

② 販売促進支援について

◇定義：卸として小売業に対して、メーカーの販売促進のツールを活用し、商品の拡売に協力する為の機能。

- ◇具体的作業：
- 卸売業の販売計画とメーカー販促企画策を組み合わせることにより、卸として強力な販売促進策としてメーカーの商品も、より売れるように計画を策定する。
 - 小売業が拡売を希望する商品の情報をメーカーに伝達し、メーカーと販促活動の共同開発を行う。
 - メーカーの単品販促企画を、カテゴリーやテーマの販促企画として、或いは店別の販促企画として組み合わせにより効果的な販促計画を作り上げ、小売業に対して提案を行う。
 - メーカーの持っている陳列の技術を小売業に伝え、活用させたり、販促チラシ作成の為のノウハウを小売業に紹介する。

◇システム : 効果測定のためのシステム

③ 価格設定機能について

◇定義 : 建値制度や割戻金制度の無い商品に、卸売業がコストやマージンを上乗せして販売価格を設定する機能。自らの売価は当然であるが、小売店の売価設定のための、メーカーと小売業に対する指導機能等を言う。

◇具体的作業 : ●自社のコストを正確に把握すること

- 企業として持続性を保つためのマージンの算出
- 同業他社に打ち勝つためのローコストオペレーションの確立
例えば、物流の効率化、管理部門の効率化、得意先とのECRの取り組み
- 売価設定のための基準価格の指導
例えば、商品の市場性、品質に合った価格、値頃価格の情報、特売価格の設定のための指導
- 価格設定に必要な商品知識の会得と情報発信

(7) セールスエージェント機能のファイナンスについて

製造業と卸売業の関連においては、特に特約店という場合には、卸売業が製造業より金融機関支援を受けることの方が目に付き易い。しかし一部商品については、過剰在庫承知の上の政策的在庫の発注であるとか、代金の前渡しに依る商品開発製造のケースも少なくはない。

また末端の債権保全について、卸売業が危険負担をする所の役割は大きい。

メーカーとしては、少額取引決済の煩わしさと、危険負担を卸売業にしわ寄せ出来ることによるメリットは、昨今の社会経済環境の中では益々大なるものになっている。

金融・与信機能について

◇定義 : 卸売業が取引関係を通じてメーカー・仕入先に供与する機能で、商品の委託生産時のアドバンス機能のような直接融資と、企業間の安定取引による企業間信用に大別出来る。

◇具体的作業 : ●「支払手形」「買掛金」は仕入先からその合計金額だけ商品代金を借りていることになり、これは信用供与を受けていることになる。しかし品代を前渡ししたり、リベートを立替払いすれば信用供与となる。

- 企業間における継続的取引にはお互いに「企業間信用」が前提となる。この企業間信用が仕入れ先の信用力になり一般金融機関からの企業評価にもなっている。

従ってメーカーが製造した商品を、卸売業が在庫して販売することも、重要な与信機能である。

- 特に現在の如く、メーカーの支払うべきリベートを卸売業が小売業に立て替えて支払い、流通をより円滑に効率化していることも金融機能の1つである。
- 小売業の倒産等の貸倒金が発生しても、卸売業がそれを負担してメーカー・仕入先に肩代りさせないこと等は卸売業の最大の与信機能である。

◇業務効率化のためのシステム

- 買掛金自動照合システム
- 電子決済システム

(8) セールスエージェント機能のトータルマネジメントについて

卸売業が果たしたリテールサポート機能に依って育成された販売網は、卸売業の「暖簾」であり、「無形資産」である。

これを提供し、製品を乗せ育成し商品化して行く、これが結果として製販三層の利益の総和の最大化につながるようにローコストのシステムを形成し、そこに製造業を組込んで行くのも卸売業の機能である。

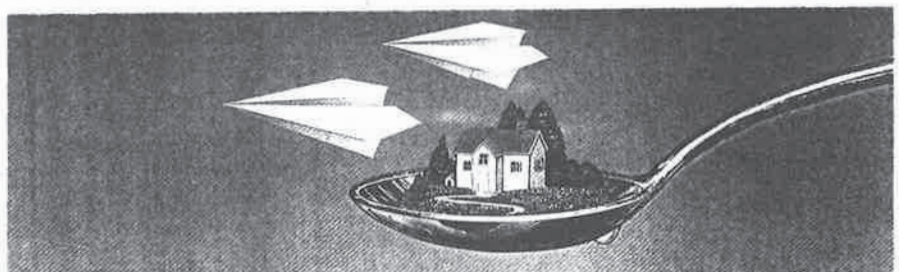
情報ネットワークの中に、また、グループの中に製造業を取組んで共存共栄を図る機能が要求されている。

以上

以上の記述は、各機能についての概要概説である。今後の調査研究としては、個々の業務の再確認と、レベルアップを必要とするシステムの再認識が主題となる。近い将来に整理する予定。

最終的に確認すべきことは、この具体的な業務の遂行とシステム開発・レベルアップは、個々の企業において行うことである、ということである。

そして会員企業がお互いに切磋琢磨して、企業としてその能力を身につけ、公正競争に入った時、我々の業界は新時代に対応する産業界として、その生存権が社会から与えられることになるのである。その為にはこの問題認識の共通化から始まり、業界企業のトップと従業員がそれぞれの立場から理解を深め実践化せねばならないのである。



2年間の受託事業の成果

情報システム化委員会
商品データベース構築ワーキング・グループ

平成11年3月8日（月）に第2回の発起人会が開催され、3月23日（火）に酒類・加工食品データベースセンターの設立総会開催が予定されるに至った。思い返せばここ数年間に亘る情報システム化委員会の努力の集大成がここに結実することになる。

このセンターの構築を目標として来た今迄の活動から見れば、所期の目的を達成することになるが、むしろ、業界流通EDIの発展の為のスタート点に立ったと考えるべきなのであろう。全てはこれからである。

ここでは、今年の当ワーキング・グループの活動を総括してみた。

平成10年度の情報システム化委員会商品データベース構築ワーキング・グループ（座長・井口泰夫氏（国分株式会社））の活動は次の諸点に絞られた。順に概観してみよう。

1. 酒類データベースとの一体化

平成9年度に既報の如く、加工食品を中心とした商品データベースと、その登録と検索に関するシステムの開発を行った。一方酒類業界においても酒類団体中央連絡協議会（事務局全国卸売酒販組合中央会）が酒類を中心としたデータベースと周辺のシステムを開発させていた。

当然のことであるが我々としては、業界は統一されていなければ意味をなさない。むしろセンターとしては一体化されていなければ、経費負担を考えただけでも納得の行かない話である。

そこで本年度のシステムメンテナンスは、実証試験評価から指摘のあった部分に加えて酒類業界との一体化に影響されるシステムメンテナンスが行われることになった。

もとより平成9年度の開発前提の中に酒類データベースの包含を当初から考えていたが、酒類業界の開発過程では一部のニーズが優先されていたのでいざ一体化という段階になって、その解決に、双方の関係者の長時間に亘る打合審議が行われることを余儀なくされた。

会合はこれに費やした専門会議だけで7回に及んだ。結果として一体化されたルールの下に登録検索が可能になり、一部のニーズに専用的に応えられる酒類データベースも、内包こそ出来ないものの、全情報をスルーさせて、再加工することで問題を解決することに成功した。

当然の如く今迄の諸ルール、登録項目の修正が行われた。

一方、システムは、2年度に亘る実証試験の評価の中から採用すべき意見は可能な限り採用

し、4月から実践的に使用されるシステムを完成させねばならなかった。

なおこの具体的作業は前年度に続いて業務委託した(株)社会調査研究所の手に依って、3月20日までに完成させる予定である。

2. 実証試験における協力と評価

このワーキング・グループ企業は、同時に、実証試験協力の側面からは、被験者と試験者の両スタンスを体験する所となった。

平成9年度の試験と重複を避けた部分の登録と検索の両システムについて、長時間に亘って試験を行い、その評価を可能な限り、システムメンテナンスに採用させた。

残った課題もあるが、これはセンター発足後の会員間の討議を俟つことにした。

3. データの蓄積

データベースのアイテム数は、利用する者にとっては最大の関心事である。平成9年度は卸売業の持っていたデータを収録したに留ったが、最終的チェックを登録者の手に依って行い、データベースセンターのスタートとつなげる為に、平成10年度は早くからこの為の専担体制を考える等して対応した。平成10年9月には、このワーキングチーム企業から1名宛の専担者登録をし、「商品コード等研究会」委員の委嘱をし、この委員を中心に各企業毎に主としてメーカー会員の勧誘説明に入ったのであった。

この配慮があったにも拘らず、酒類業界における発起人の選任に手間どってしまったが為に、全体スケジュールに2ヶ月の遅れが生じた。結果として会員の登録とそのテストが平成11年4月になってしまい、平成10年度内に登録者に依るデータの最終チェックが出来ずじまいになった。誠に残念であった。

しかし、8名の専担者中心の活動から、2月末日現在では約200社からの反応又は参加の意志表示があった。3月2日(火)(大阪会場・ホテルくれべ 13時30分より)、3月4日(木)(東京会場・東京卸売センター(TOC)13時30分より)の両日に亘る説明会も開催した。両会場ともに定員をオーバーしたために、3月10日(水)第三回の説明会を開催することになった程反響は大なるものがあつた。最終的には計300社の会員の参加での設立総会が予想されているので、データの蓄積も、やがて当初目標通りになるものと期待されている。

4. 業界データベースセンターの構築作業

2年間に亘る(助)食品流通構造改善促進機構からの受託事業の目的は既報提案書に記載されるが如く、システムの開発メンテナンスと実証試験とデータベースに対するデータの蓄積にある。

前述までの活動がこれに当てはまる。しかし問題はそれを全て活用して業界のデータベースセンターの具現化作業が、最終ステージとしての作業として残った。

これについても平成10年9月より「発起人準備会」をスタートさせた。これにはワーキング・グループ委員が全員出席する他、食品メーカー有志、酒類業界有志が参画した。この会議にお

いて業界のデータベースセンターの名称を「酒類・加工食品データベースセンター」と事実上の決定をした上で、全センターの規約、規程、運営委員会業務、選考基準、そして発起人会規約、会合の企画運営、設立総会企画運営の全原案を策定した。

かくして、受託事業の成果と、情報システム化委員会商品データベース構築ワーキング・グループの努力の結晶は全て、「酒類・加工食品データベースセンター」のスタートに集大成され、継承される所となったのである。

5. 今後の課題

このワーキング・グループの残務は、全てをスタートする任意団体、「酒類・加工食品データベースセンター」の中核である運営委員会に引き継がれることになる。

従って、当ワーキング・グループは平成10年度末で解散になる。しかし、引き継がれる課題の内容から見れば無関係であり得ないものばかりである。

曰く、画像処理情報との整合性、取引先コード標準化との接点の持ち方、登録項目以外の項目についてのEDI等々枚挙にいとまがないし、難易度も高い。

同センター運営委員会の意向を伺うものの、情報システム化委員会としての関連の持ち方は、平成11年3月25日（木）開催予定の情報システム化委員会の討議の結果に待つことになる。

他産業と共に「環境」を

－ 計画原案策定なる －

運営委員会
環境自主行動計画委員会

加工食品卸売業の環境自主行動計画については、2月22日（月）開催された環境自主行動計画委員会で計画（案）が最終審議された。更に25日（木）の運営委員会で審議されたので、4月の理事会において最終審議が行われる所となった。

平成10年度の事業計画の一つであった「環境問題」に関連する成果の一つである。

これは平成10年秋になって特に農林水産省よりこれの策定についての督促があり、業界としての対応が必要となり、立場上協会がこれに当たる必要性が生じたものである。

幸いにも急拠参集して頂いた12社の担当委員のご協力に依り、極めて短期間のうちに、業界企業に対するガイドライン（案）が出来たのである。多忙の中でそれぞれの企業内の意見打診に当たった関係各位、中でも座長・三宅義之氏（榊菱食）副座長・菊池忠氏（コンタツ榊）以下の委員のご苦労は多とせねばならない。

結果として、既に計画を公表している流通業界、乳製品業界、清涼飲料水業界等に伍して当業界も環境問題に対応して行く業界であることを内外に知らしめることが出来ることになる。

加工食品卸売業の環境自主行動計画（案）

－社団法人日本加工食品卸協会会員における「地球温暖化対策」の取り組みについて－

はじめに

当加工食品卸業界は、中間流通業と言う業態から製造過程や容器包装に関して直接関与する機会がなく、また店舗を保有することも少ないので、「環境問題」については、無関係だと思われるがちであった。

しかし、物流拠点保有し、リターナブル容器等の取扱いを行って来ているので、むしろ少なからず「環境問題」には配慮し、努力して来た業態であると言えよう。例えば物流拠点については、既に昭和30年代より周辺環境との融和を心がけ都心より撤退したり、物流コストの削減というスタンスから光熱・冷暖房費や車両燃費の抑制を図ったり、騒音の防止、周辺緑化の促進、廃棄物排出の抑制、リサイクル資源の活用等を日常業務を通じて行っているものである。

今回の業界の「環境自主行動計画」は、いわばこれ等の日常業務を改めて「地球の温暖化対策」という観点から、CO₂の排出抑制をより強く意識させると共に、我国全体が目指す方向・水準に当業界も同じ数値目標を明示し、かつ自らチェックして行く姿勢をとる為のガイドラインと考えることとした。

従って、この「環境自主行動計画」は、当協会会員企業の個々計画策定に当たってのガイドラインであると共に、会員外の中間流通各企業に対する呼びかけでもある。と同時にこの計画を読むに際して、そして計画を策定し全従業員に対して理解を求めるに当たって、次の前提・スタンスをまず理解する必要がある。

- 1：これからの個々企業は「環境問題」について、自己の主張を持つことが要求されていること。
- 2：業界も我国社会構造の一産業として、共通的ターゲットや努力水準の数値表現をすることになったこと。
- 3：各企業各人が問題認識し、計画の達成に向かって努力する必要があること。

基本的スタンス

「地球の温暖化対策」について、加工食品業界に於ける中間流通機能の担い手である我が業界、就中 当協会会員企業は、取引先との協力を依り、各企業活動に伴うCO₂の排出量を業容の拡大如何に拘らず、基準年度1998年に対し、2003年に於いて事業所毎に95%の水準にすることを目標とする。

この為に、次の対策を計画し実行する。

1. エネルギー消費量の削減

事業所毎のエネルギー消費量（もしくは予算金額）を、毎年次年間一律1%ずつ対前年比削減し、結果として2003年には、対1998年比5%減を目標とする。

◇ 削減対象エネルギーとは

- ① 電力
- ② ガス
- ③ ガソリン・軽油・重油

この為各事業所に於ける他社の従事者（常駐の作業を行う委託業者員）も含めた全員を対象に、CO₂の抑制の指導、各事業所の光熱費、車両燃費等の削減に繋がるスローガン及び行動マニュアルの作成等行う。

2. 排出抑制の為の設備更新

物流センター周辺のエネルギー源の見直し及び省エネ機器導入に依る排出の抑制を図ると共に、環境破壊に繋がるものを排除する。

- ◇ エネルギー転換(天然ガス等カロリー当たりのCO₂が少ない燃料への転換、冷蔵庫の代替フロンの切換え)
- ◇ 省エネ機器の導入（節電機器・省エネ型機器等）

3. 廃棄物対策

事業所毎に発生する廃棄物の削減・リサイクル・有効活用に努める。
各取引先との話し合いによる合理化策を推進する。

- ◇ 事務用消耗品の廃棄物（特に書類）の発生を極力抑制する。
会議資料、伝達文書等をコンピュータのフロッピー等に保管させるようなシステムを開発推進する。
- ◇ 書類の裏面の再活用や、社内封筒の複数回活用を推進する。
- ◇ 過剰包装容器の廃止、又はリサイクルに仕組みを工夫したり、リターナブル容器への転換に協力するシステムを開発する。
- ◇ 木製パレットからプラスチック製パレットへの切替え、段ボールカートンから、プラスチック製コンテナ（通い函）に切替え等の促進を図る。
- ◇ 用済の紙の資源リサイクルに留意すると共に、再生紙の活用を推進する。

4. 緑化の促進

各事業所周辺の緑化運動に積極的に参加し、併せて環境美化に努める。

◇ 物流センターの緑化地帯の美化

そこに働く社員の協力を促し、会社が率先して緑地化の維持に努める。

5. 推進体制の明確化

各企業内に「環境問題対策」の専任担当或は、担当する部署を設置、又は分掌として明示し、計画の策定とチェックを恒常的に行う。

全従業員に対する「環境問題対策」の教育を行い、個人生活に至る迄、エネルギー利用の節約、廃棄物発生抑制とリサイクル推進等の「環境問題」についての意識を持つように徹底化を図る。

以上

事業活動

センターフィーの今日の実態について

食品流通委員会

取引ガイドラインワーキング・グループ

今日の卸売業において商慣行の問題として最も関心度の高いのが「センターフィー」の問題であると言われている。今や大手小売業との取引において、或いは小売業と取組み、生き残りを画する時は避けて通れない必須問題となった。しかしこれ程普遍的でありながら、ケースバイケースの不満・不安・不明瞭性の残るテーマであるのが、この問題の特徴の一つであると言われている。つまり企業のスタンスに依ってこのセンターフィーの支払いについての不満の持ち方が違う。そして相手の企業も、地域に依って、センターに依って異なり、カテゴリーによりまた異なるといわれている。

食品流通委員会の取引ガイドラインワーキング・グループは、平成10年度の事業の一つとして、大手量販店のセンターフィーの実態について具体的な調査を行い、結果を座長・浅井久生氏（伊藤忠食品㈱）が中心となって研究成果をまとめて、2月25日（木）の食品流通委員会において発表した。

EOSの利用料について

情報システム化委員会
情報コストワーキング・グループ

平成11年1月28日（木）15時より開催されたワーキング・グループの会合において、前年にまとめた情報コスト（EOSの利用料）の各社の実態に加えて、特に座長である皆本睦夫氏と副委員の稲垣登志男氏（共に㈱菱食）が、ヒアリング調査を重ねた結果の報告がなされた。

その報告の中で、情報処理料の市場相場についての調査については、

- ① VAN会社の利用料金についての実態では基本料金に差が出ている。
- ② 特定小売業系列のVAN会社の料金の中でも高価であること。
- ③ 一般的VAN会社の基本料金は月額10,000円が最も例としては多かったし、データ比例では2円～3円の料率を定めている例が多かった。

また特定カテゴリー料金特性についての調査では、

- ① 酒類業界では、現行の電話やFAXに依る受注処理コストがかなり高むのでEOSへの移行が望まれている。その為に何らかのインセンティブを与えても当然である。
- ② 外食産業界ではEOSの例はまだ僅かではない。御用聞き営業のスタイルである。
- ③ チルド商材については、利用料金が高めにつくものの、止むを得ないという雰囲気もある。

現状では卸売業は、小売業との間においてはこのEOS利用料を支払う立場にある。そのメリットから考えて、EOSインプット・コストの負担も一部では妥当性があるという見解もあるが、市中相場にかけ離れたコスト負担については多大の疑問を持っている。

しからは、どの様なコスト負担が許容される範囲なのか、それを誰が負担するのか、この見解を3月5日の会合においてまとめて、原案を作成し、3月25日の情報システム化委員会に報告することとした。

時あたかも、一方においては対メーカーとのEOS化も進展しつつあり、メーカーからの要請も増加している。かかる時、このEOSに依る業界内のコスト負担についての、統一の見解となるだけに、最終的結論迄にはまだ別の観点からの検討も加えられる見込みである。

理事 信田力正氏 逝去さる

去る1月24日当協会理事信田力正氏（㈱雪印アクセス代表取締役会長）が逝去された。享年66才。2月19日には社葬が執り行われ、当協会企業の数多くの方も弔問会葬され故人の生前の偉徳を偲びお別れを申し上げた。

同氏には協会理事として永年に亘りご尽力頂いた。理事会には殆ど欠かさずご出席され、しばしば議事録の署名人にもなって頂いたが、事務局よりお願いを申し上げると気易くお引受け下さった上に、必ず事務局をねぎらうお言葉を温和な笑顔と共に返して下さった事が忘れられない。心からご冥福を祈る次第である。

中国支部

本年度の日食協経営実務研修会第2弾は、前回（平成10年11月27日金沢）の北陸ブロックに続いて、今回は中国支部主催に依り、平成11年2月17日（水）12時30分より広島市のホテルグランヴィア広島3階・天平の間に約50名を集めて開催された。

今回も講師に㈱流通政策研究所代表取締役社長・野澤建次氏をお招きし、前回同様「いわゆる「流通センター」をめぐる諸問題」という演題で約2時間に亘るご講演を頂いた。

開会に先立ち、中国支部長・中村成朗氏（中村角㈱）より次の如きご挨拶があった。

ご多忙の中ご参集頂き誠にありがとうございます。日頃何かと当協会活動にご協力頂いていることも併せて御礼申し上げます。

本日は東京から野澤建次先生と本部の井岸専務理事にお越し頂き講演と報告をして頂くわけですが、かような研修の機会を持つことができ、うれしく存じております。

昨今は小売業界の競争が大変に激化しております。その中で、卸売業と本日お集りのメーカー各位に対していろいろな問題が、提起されて来ております。

もとより全ての要望に応えるということは不可能なことでありますが、業界として受け止めねばならないことについては、当協会が対応すべきだと考えます。また当協会を頼りにして頂けるものと考えております。そういう意味では日食協を中心に結束して行かねばならない所です。かような時、研修会を開催し共に意識を共通にすることは意味深いものと考えております。皆様に於かれましても今日の研修会が意義あるものとなり各位のご隆盛につながることを願いましてご挨拶と致します。

講義内容については前回同様スライドを駆使されてのご講演であり、会報107号に掲載の内容とほぼ同じものであり、聴く者にとっては理解し易いものであった。重複する所であるが、要旨を再掲載することとした。



受講風景

小売業のこれからの競争

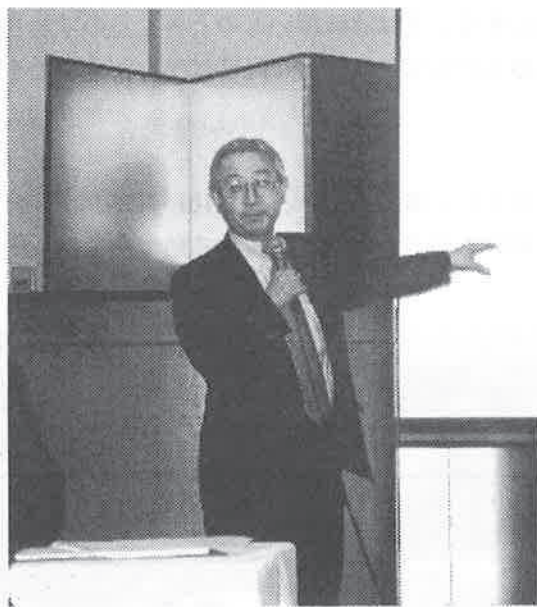
- ・ 大店法撤廃は本格的競争を招来する。自分で損益分岐点を下げる時を迎える。
- ・ 今回の「消費税分還元セール」はEDLPの競争である。体力のある所、自分で損益分岐点を下げられる所は良いが、危険な競争である。

一部のチェーンストアが仕掛けた競争に、体力のないチェーンが乗せられた感じがする。今後、数回続いて体力のない所から問題が波生するだろう。

- ・ アメリカの小売業を視察した。日本に上陸予定の数企業である。

第1に彼らの物流センターのコンセプトは共通して明解である。「店舗における競争力の維持・強化に全精力を傾注する」顧客は店舗であると割切っている。在庫管理と情報と品揃えに依る売場作成の支援が目的である。

- ・ 2番目は共通した考え方であるが、入庫管理とルールの遵守という仕事のやり方に徹底している。
- ・ 3番目は生産性重視コストパフォーマンス



講師 野澤建次氏

を視点としたオペレーションの全拠点で生産性の管理。個人別作業量標準があり、最低達成率は95%というコストパフォーマンスの追求であった。未達成者は退職させられる。

- ・ コストセンターとして自社オペレーションである。他人任せはない。

- ・ センターフィという考えはどこにもなかった。

- ・ 部分最適より全体最適。店舗と物流センターのトータルコストのミニマム化が優先する。

- ・ 店舗の単品の在庫管理は徹底している。誤差率は0.6%が予算化され、最低の義務になっている。誤差金額の余裕分はその70%をボーナスとして店員に支給してしまう所もある。

単品管理の精度向上には留意している。

- ・ 店舗のPOSデータとこの在庫報告を本部で管理している。本部で需要予測を行いセンターに出荷指示がなされる。

店舗では検品して陳列を行う。

- ・ アメリカでは自動補充システム(CRPという考え方は採用していない。あるのはCAD(コンピュータアシストオーダリング)即ちコンピュータの支援に基づくオーダシステムという考え方である。マーチャントの意志を加えた販売数量の出荷指示をしていることになる。

これからの物流センター

- ・ パラダイムをプロフィットセンターから、店舗オペレーションコストも包含したトータルコストのミニマム化を果すコストセンターに変えて行く必要がある。

- ・ 自助努力によるコスト削減でトータルコストの切り下げを図る必要がある。コストは受益者負担で転嫁すべきではない。

- ・ そこに専門的ノウハウが不足するのであれば、きちんとプロにアウトソーシングすることを考えるべきである。



受講する中村支部長

商流も改革し、それを包含した総合的ロジスティクスという考え方に立脚したい。つまり、物流を支える情報システムの高度化即ちEDI、マスタメンテナンスの即時化、SCM、ASMの整備、単品管理のサイクル整備が必要であろう。

・日本の小売業は残念にも、物流センターはプロフィットセンターであるという発想から脱け出し得ないでいる。それが証拠に納入業者が如何に店舗オペレーションの効率化を含む提案をして見ても、最終的にはセンターの運営費を最低に見積った企業に物流センター運営を指名しているのが実情である。

・これからの卸は納入価格を見積る際に物流条件をきちんと明確化した上で決定しなければならぬ。

・総量納品、店別仕分に際してはカテゴリー別商品帳合の集約化を行うのが前提となって来るであろう。

・自動継続発注システムに対しては「売り」の計画、販売サイドの意志を反映させて行かねばならない。店舗からの補充計画だけでは強い店づくりは出来ないのである。

小売業にとって「物流センター」は何なのか

・今日の小売業の課題は「物流」であり「ローコスト経営」である。

・従来よりこの疑問を持ちつづけていた。本当に小売業の物流センターは店舗のローコスト化に役に立っているのだろうか。

・そこで物流センター保有のチェーンの1店舗と納入業者直納のチェーンの1店舗を選びその店における時間帯別作業分析と作業別総労働時間を中心とする実態調査を試みた。商材をアイテム数が多く、形態が千差萬別のドラッグストア中心の業界において調査した。

・調査の結果は、何と皮肉にも物流センターの無いチェーンストアの方が店舗に於ける作業人件費率が低いという結果が出た。

・しかも物流センターを持っているストアの陳列品出終了は16時30分頃、物流センターのローコスト化については配慮するものの、店舗オペレーションについては殆んど配慮されていなかった。

・物流センターの有るストアの社長は、物流センターのコストと配送台数の減少についてチェックしたが、店舗のローコスト化についてチェックしていなかった。

納入車輛の集約化がコストダウンに直結していると信じていた。

・物流センターの収益のみ追求していた。

言葉では店内の効率化のために物流センターを作ったと言っている。しかし物流センターはバイイングパワーの拠点で、納入業者に対するコスト負担の拠点でしかなかった。



受講風景

・店舗のコストは今迄直接競争の目にさらされることがなかった。本格的にコスト削減競争はしていなかった。

・これは取引制度に起因している。

コストが反映されていない、建値制度がどれだけ粗利益を稼ぐことが出来るか、という方向に目を向けさせていた。

・従ってコストを自助努力で下げることがせずに安易に転嫁することを思いついた。

結果として労務提供であり、センターフィの要請なのである。

物流センターはコストセンターよりプロフィットセンターの発想で出来た、と言える。

これからの店舗間競争に備えて

・大手チェーンストアのEDLP政策に、他のチェーンが捲込まれた。結果としてメーカー卸にしわ寄せが来るのは必至。とすればどのように対応すべきか。

・各企業毎に、これ以下には出来ない、とするしっかりしたものを持ち合わせるべきである。コストで武装した相手と闘い得る鎧を作るべきだ。

・外資系のコンサルタントが「CPS（コストプラス利益シュミレーター）」というパソコンソフトを開発した。この裏側にあるのがABC（アクティビティベースドコストイング）という概念である。まず経営資源を単位当たりで把握したものをリソースレート（単位当たりコスト）と呼ぶ。そして作業別に要する時間や数量をリソースドライバーと呼ぶ。この相乗積は1回当たりの作業コストになる。

これにアクティビティドライバーという期間当たりの回数頻度を乗じたものが、或る期間内における作業別コストということになる。これがABCである。

研修会はこのあとで井岸専務理事から、「日食協事業活動報告」と題して全体機構の概要と特に酒類・加工食品データベースセンターの構築状況等の主要活動を中心とする解説で約30分の報告講演がなされた。

業務別コストをまず把握する。これをデータベースに持ったのがCPSというソフトである。

これを武器に相手に提案するという考えである。アメリカのスーパーバリューがやっていたシステムであるが、P&G社が日本に導入し、雑貨卸のC社とP社の両社が採用している。

・我々の業務は付加価値であり、コストにおきかえることが出来る筈である。中間マージンを儲けるという概念ではなく、附加価値即ちコストを認めさせて行かねばならない。

・これは業界の一部がやったのでは効果が薄い。業界ぐるみでこうした概念を持たねばならない。

・中間マージンという既得権から脱皮して、仕事を通して利益を得るという概念への移行が迫られている。対価を把握し、把握するだけではなく武器としなければならない。

お互にコストを明らかにする「コストオープンアプローチ」というスタンスで相手のコストと比較出来る様にしなければならないのである。

以上



受付 中国支部事務局役の梶氏(中村角株式会社)

貸し渋り実態調査協力

関東支部会員対象

農林水産省より年末に、第二回目の「貸し渋り実態調査」の協力依頼があった。平成10年10月に第一回の調査があったばかりなのに……という状況だったが、政府としては3ヶ月毎の実態把握が必要というやりとりがあった後に、前回と同様関東支部会員にその協力依頼を行った。

結果、回答率69.2%（依頼先52社 回答36社）というご協力を頂き、事務局としては大いに面目をほどこすことができた。

内容が内容だけに、関心が深いからという背景もあろうが、年末年始の超繁忙期にも拘らず、これだけの協力を寄せて頂いたことについては、只感謝以外の何ものもない。2月8日（月）期限通りに先方に回答した集計表をご参考にお届けする。

この集計表上の中小企業とは資本金7,000万円以下又は従業員100人以下を言います。
（集計表は30ページに掲載）

2000年対応の実態調査協力

—全会員対象—

国家あげての、否全世界的課題であるコンピュータの2000年対応問題について、我国政府が可能な限りの支援と対応策を打出して来ているのは周知の通りである。その中で総理府はその対応状況把握に大わらわの状態。そのはね返りが農林水産省大臣官房経由で当協会にもその実態調査協力依頼があり、年末から年始にかけ2段階に分け全会員対象に調査のご協力をお願いした。その結果集計をご参考までにご報告したい。

なおご多忙の中をご協力頂いた会員の皆様には、内閣総理大臣になり代って事務局より厚く御礼申し上げたい。

今回は計85社からご回答を頂き回答率35.5%（配布先240社）であった。政府では年度内にあと一回同様の追跡をする予定。一方第一回の調査では新聞紙上で「卸売業」「食品流通業」の対応が遅れていると報じられたが、正確には他産業界の卸売業であり、生鮮関係の流通業の状況という当局の談話。当業界はいささかイメージダウンのとばっちりを受けた恰好なのが残念。

（集計表は31ページに掲載）

食品流通業貸し渋り実態調査集計表（団体とりまとめ用）

問			中小企業	大企業	合計
		配 布 数	12	40	52
		回 答 数	9	27	36
		回 収 率 (%)	75.0	67.5	69.2
問 1	1年前に比べた状況	1 大変良くなった			
		2 やや良くなった	4	8	12
		3 変わらない	3	13	16
		4 やや悪くなった	1	4	5
		5 大変悪くなった		2	2
		小 計	8	27	35
問 2	(1) 貸し渋りの状況 取引金融機関の貸出姿勢	1 厳しくなった	1	2	3
		2 やや厳しくなった	1	10	11
		3 あまり変わらない	3	15	18
		4 やや緩くなった	1		1
		5 緩くなった			
		小 計	6	27	33
	(2) 厳しくなった理由 (問6(1)の1、2の回答者) (3つまで(複数回答))	1 借入金返済請求		3	3
		2 新規借入	1		1
		3 借入額が減額	1		1
		4 担保の追加徴求		1	1
		5 預金積み増し要求			
		6 金利引上げ等	1	5	6
		7 審査時間を要した		6	6
		8 定期更新拒否		1	1
9 その他()		1	1		
問 3	今後の金融機関の貸出姿勢	1 厳しくなる	1	11	12
		2 やや厳しくなる	1	12	13
		3 あまり変わらない	5	4	9
		4 やや緩くなく	1		1
		5 緩くなる			
		小 計	8	27	35
問 4	年度末決算を控え資金繰りの状況について	1 楽である	1		1
		2 さほど苦しくない	5	10	15
		3 苦しい			
		小 計	6	10	16
問 5	(1) 貸し渋り対策の利用状況 政府の貸し渋り対策を知っているか	1 知っている	9	27	36
		2 知らない			
		小 計	9	27	36
	(2) 政府系金融機関等の貸し渋り対策の利用状況	1 融資を受けた	2		2
		2 現在手続き中			
		3 今後受ける見込み	1		1
		4 今後の状態で検討		4	4
		5 制度に関心有り		9	9
		6 受ける見込みない	4	15	19
	小 計	7	28	35	

コンピュータ西暦2000年問題に関する調査集計表

問1 システムの使用状況	① 事務処理等に用いるシステム	77
	② 施設・設備等の制御に用いるシステム	7
	③ 貴社の提供する製品	0
問2 責任体制	① 担当役員を置き、対応の進捗状況を定期的に報告している。	14
	② 担当役員を置いているが、進捗状況の定期的報告はしていない。	1
	③ 担当役員は置いているが、統括部署を置いている。	38
	④ 2000年問題担当役員も統括部署も置いている。	25
問3 危機管理の策定状況	① 策定済（役員会において承認済）	6
	② 策定済（2000年問題担当役員の承認済）	2
	③ 策定済（役員会、2000年問題担当役員いずれの承認も得ていない）	5
	④ 策定する予定（策定中を含む）	33
	⑤ 策定する予定なし	31
問4-1 取引先の状況把握	① 把握している	26
	② 今後把握する予定	39
	③ 把握する予定はない	7
問4-2 取引先の状況	① 満足している	3
	② まだ不十分であるが、間に合う	25
	③ 大変遅れており、不安を感じる	0
問5 対応状況	① 全て模擬テストを含め完了	5
	② 全て修正済（模擬テストは未了）	13
	③ 実作業中（全部または一部修正未了の段階）	52
	④ 調査中（全く実作業に移行していない段階）	4
	⑤ 未着手（全てについて調査も未開始の段階）	3
	* 未着手である主な理由	0
問9 完了時期	① 既に全て完了	9
	② 1998年12月まで	2
	③ 1999年6月まで	42
	④ 1999年9月まで	15
	⑤ 1999年12月まで	5
	⑥ 2000年以降	2

業務日誌から

標準システム「販促金決済」策定

ネットワーク検討会

平成11年2月17日（水）14時より開催されたネットワーク検討会において、かねてより委員有志に依って原案作成されていた標準システムの一つである「販促金決済」についての最終的審議がなされ、ほぼ結論を見るに至った。完成したものは標準システム第三版の追補という位置づけとし、追補版を希望者にお届けすることになることが予測されている。

内容については、メーカーと卸売業間の約定に基き、メーカーが卸売業に支払う、又は品代より相殺される「販売促進費」及びそれに類するリベート等の内容の、E D Iにおける取決めである。

従って利用活用するケースは多数あるものと思われる。業界の大手VAN会社の一つ(株)ファイネットでは、早くもこのシステムによるサービスの開始を年央から行うことを発表している。

平成10年度消費者クレーム実態調査集計中

CBO品質対策部会

缶詰ブランドオーナー会（略称CBO）の品質対策部会では、例年の如く平成10年度の年間に亘る消費者クレームの実態調査を1月になり開始。プライベート・ブランドオーナー企業8社がこれに参加し、その回答を事務局によせた。本年は座長である(株)サンヨー堂のご好意で、既定のフォーマット収録のFDを配布回収し、同社の集計作業の指導を頂いて、手作業集計の手間を大巾に省力化することが出来た。

結果の第一回分析は2月26日（金）の会合で行われた。

「災害時食料供給体制」集計中

全会員対象

当協会の事業計画の1つでもあり、また農林水産省からの依頼事項でもある「災害時食料供給体制」に関する報告書は、目下事務局において整理中である。

年初からのお願いにも拘らず、多数の会員にご協力頂き、各拠点別の報告を頂き、心から御礼申し上げたい。

今後はこれを都道府縣市町村別に整理するなど、加工作業が加えられ農林水産省にまとめて報告の予定である。

我々の業界が社会構造上も不可欠であることを立証するものとなるので、協力企業のご担当の方にはご迷惑をかけているが、極めて意義ある報告書になるものと考えている。

なお3月中は情報データ追加可能であるので、報告洩れや変更のあった企業はご連絡を賜わりたい。

平成10年度在庫回転状況調査中

関東支部流通業務委員会

年明けて1月22日（金）、2月22日（月）と関東支部流通業務委員会は会合を重ね、目下平成11年度の事業計画や一部予定事業の内容検討に入っている。

その中で平成10年度の計画事業の一つであった在庫回転状況と、備車運賃動向の2調査が行われ、回答やデータを集計中である。

取扱数量の増大めざして

関東支部百貨店共同配送委員会

共同配送委員会も毎月開催され、毎回(株)南王より実績報告がなされている。しかしこの市況環境の下で百貨店の食品取扱は残念乍ら低調。

一方「共同配送」事業について現場から意見を得ようということで、(株)南王が参加会員の担当者（9社）全員から意見を徴集したが、貴重な意見を多数頂けたということから、報告レポートをまとめた。

骨子は、会員の指摘する問題点として、「配送料金が割高である」「集荷対応がないのが不便」「配送エリア以外の取扱がない」「受領書の回収のタイミングが困る」等があげられている。

これ等について個々のケース毎に、対応策を、納入先も含めて検討し、できる限りシステムに取入れて解決し、取扱数量の増大に結びつけることが確認されている。

