

各種商品卸売業における新たな事業展開の方向性を考える

- 生き残りと事業領域拡大に向けた経営イノベーション -

SK コンサルティング事務所

代表社員 菅原邦昭



講演者プロフィール 菅原邦昭(すがわら くにあき)氏

【略歴】

SKコンサルティング事務所 代表社員、中小企業診断士、IT コーディネータ
創業・経営革新コーディネータ、経済産業省上級アドバイザー、ベンチャー支援施設IM
中央職業能力開発協会「審議委員」をはじめ地方公共団体の各種委員等を務める。
流通業等中小企業に留まらず、外郭団体などを含めて経営全般のコンサルティング活動に
従事し、事業計画の作成支援、新規事業・新規営業開拓支援などを行う。

本日の講演の要旨

我が国経済は、人口減少、少子高齢化、グローバル化の進展等大きな構造変化に直面している。そうした状況のなか、製造業やサービス業をはじめとする各産業主体は、生産性の向上、高付加価値化への対応を図り国際競争力の回復に努力している。一方、卸売業は、生産から消費までの中間流通を担う我が国経済の重要な産業であるにも関わらず、製造業等他の産業主体に比べて、高付加価値化への対応が大幅に遅れていることが、法人企業統計年報（財務省）など各種統計から見てとれる。

そもそも、卸売業は、「集積、分割、品揃え」を行うことを通じて、流通フロー（商流、物流、情報流、資金流）を集束し、社会的に必要な取引数を減少させる、いわゆるネットワーク機能が、その本質的な機能である。しかし、その機能をこれまでと同じようなやり方によって担うだけでは、競争に勝ち抜き、発展することが困難である。

今日の講演では、各種商品卸売業経営者の皆様が新たな卸売機能の開発・強化を行うことによって、その存在価値を高めることで、付加価値向上と事業領域の拡大に向けて、今何をなすべきかについてお話したい。

本日講演のアジェンダ

第一部

1. 厳しい経営環境に直面する卸売業
2. 各種商品卸売業の事業業績

第二部

1. 各種商品卸売業に求められる経営イノベーション
2. 経営者のマインド・イノベーションについて
3. 事業イノベーションについて

第三部

1. 各種商品卸売業に求められる顧客価値とは
2. 各種商品卸売業における卸売機能の高度化を考える
3. 各種商品卸売業における新たな事業戦略を考える

第一部

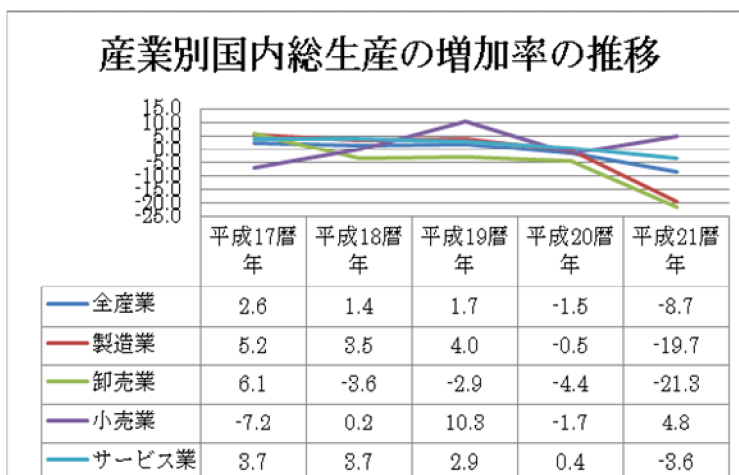
1. 厳しい経営環境に直面する卸売業

平成 21 年（暦年）の国民経済計算（内閣府）によると、全産業における卸売業の実質国内総生産（GDP: Gross Domestic Product）の割合は、図表 1 に示すとおり、7.18%であり大きな位置を占めています。ちなみに、平成 21 年の国内総生産は、519 兆 2,770 億円であり、そのうち、全産業の合計は 462 兆 4,878 億円です。その内訳は、製造業が 104 兆 5,579 億円、卸売業が 33 兆 2,461 億円、小売業が 26 兆 9,298 億円、そしてサービス業が 120 兆 4,320 億円となっています。しかし、平成 17 年から平成 21 年における産業別の GDP 増加率をみると、図表 2 に示すとおり、卸売業が突出して大きく低下しています。また、平成 19 年の商業統計調査（経済産業省）によると、卸売業の年間販売額は、図表 3 に示すとおり、一進一退を繰り返しながら逡減しており、平成 19 年の販売額は、昭和 63 年のそれと比べて 7.4%減少しています。

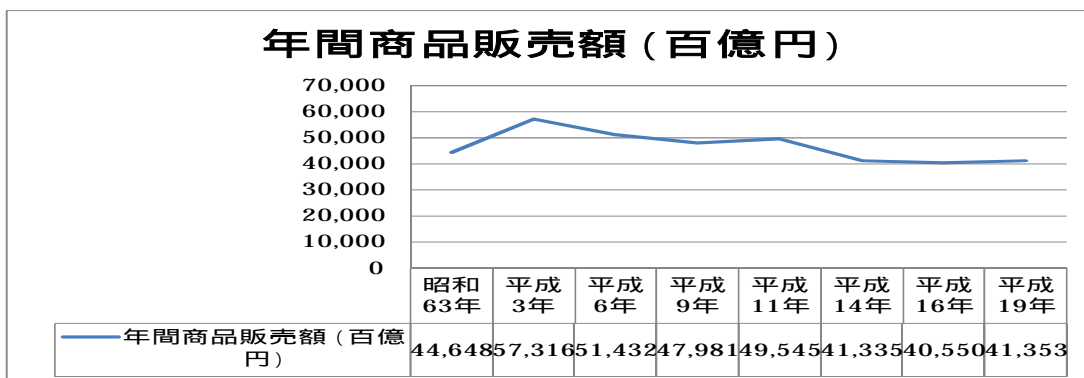
図表 1

製造業	22.60%
卸売業	7.18%
小売業	5.82%
サービス業	26.04%
その他	38.36%

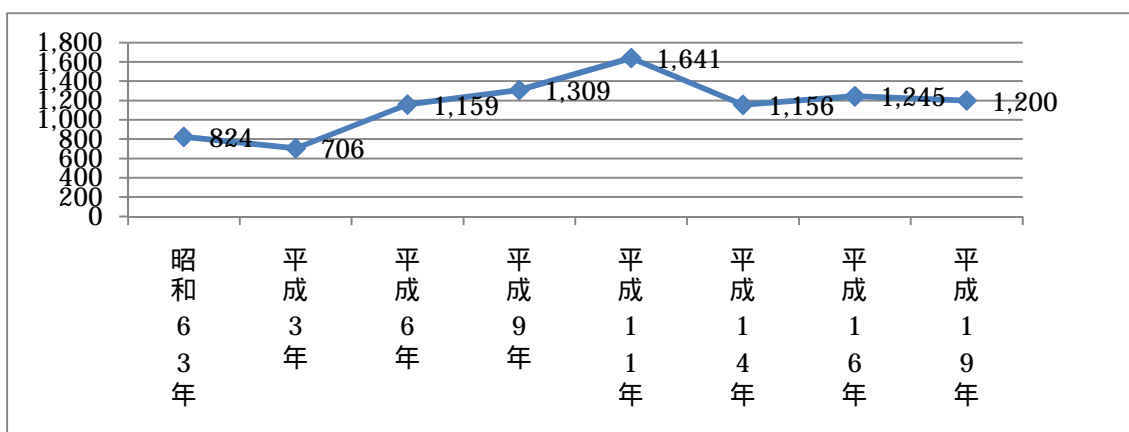
図表 2



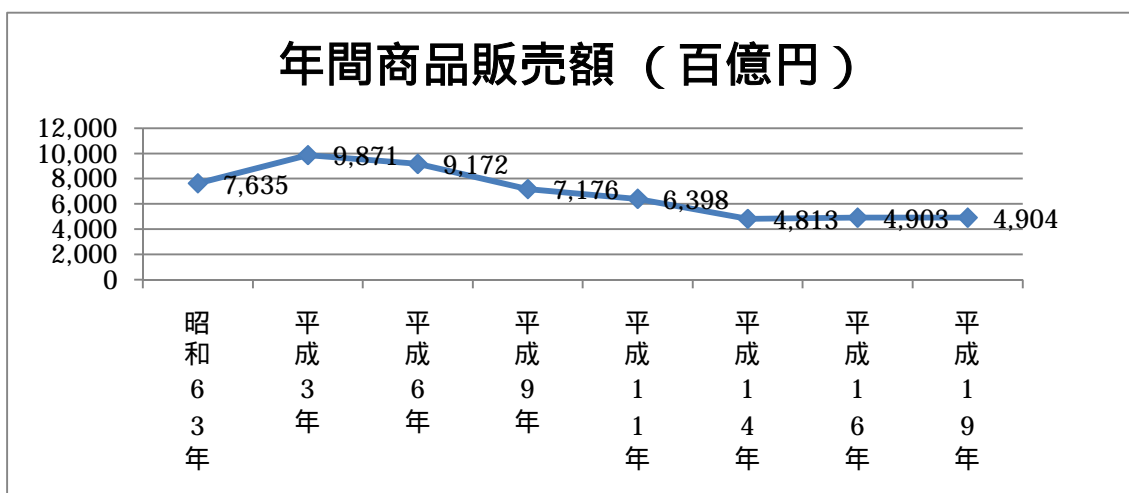
図表 3



このことから、他の産業に比べて卸売業は、厳しい経営環境下にあることが確認できます。そうした中、各種商品卸売業の状況は、どのような経緯をたどっているのかについて確認してみたいと思います。下図は、商業統計調査（平成 19 年）における「各種商品卸売業法人数」の推移を示しています。



上図が示すとおり、各種商品卸売業法人数は、昭和63年には824法人でしたが、平成19年には、1,200法人となり、45.6%と大幅に増加していますが、平成11年を境に右肩下がりの状況にあります。一方、各種商品卸売業の年間販売額も下図に示すとおり、平成3年に一時増加に転じるものの、一貫して右肩下がりの状況にあります。平成19年の販売額は、昭和63年のそれと比べて36%近く減少しています。前頁で卸売業は、他の産業に比べて厳しい経営環境下にあると述べました。しかし、各種商品卸売業、なかでも中小卸売業は、国内型産業（商品卸売業に限らず、中小卸売業は国内で活動する企業が圧倒的に多い国内産業型）であるため、「人口減少」などによる需要の縮小等の影響を大きく受け、とりわけ厳しい経営環境にあると考えられます。

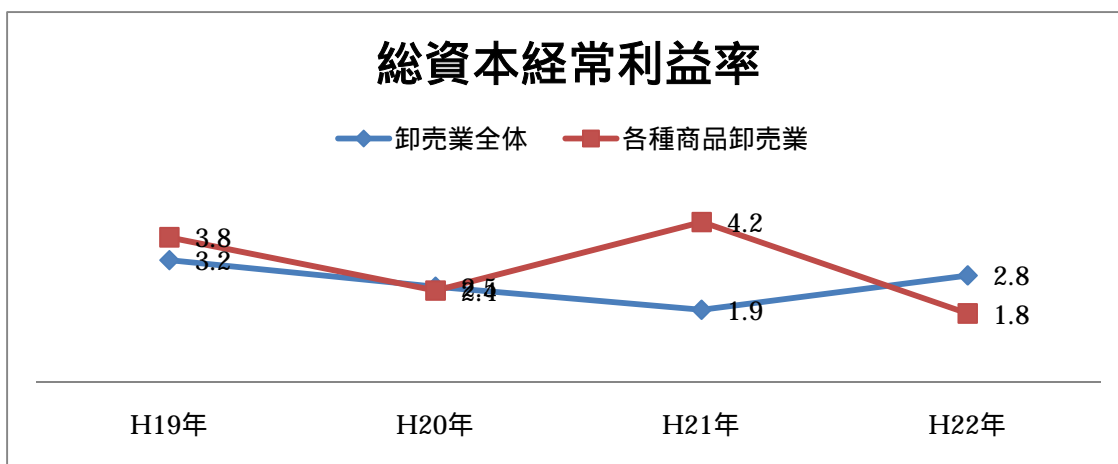


2. 各種商品卸売業の事業業績

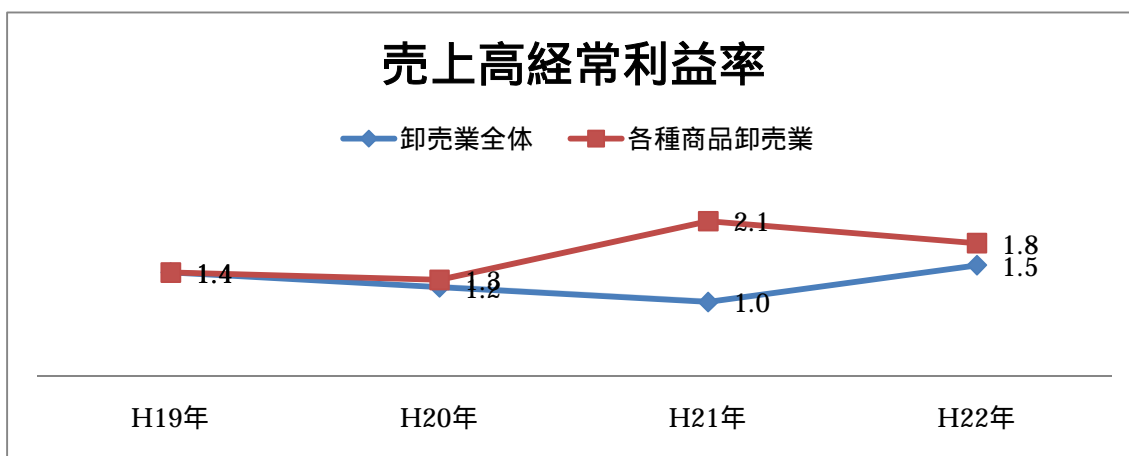
ここから、中小企業庁が実施している平成19年中小企業実態基本調査報告書をもとに各種商品卸売業の事業実績の推移を確認してみます。

下図は、卸売業全体と各種商品卸売業の総資本利益率（ROA：Return On Assets）を比較したグラフです。総資本利益率とは、企業の投資効率を示す代表的な指標のひとつであり、「総資本利益率 = 利益 ÷ 総資本」によって求めることができます。前式の利益は、

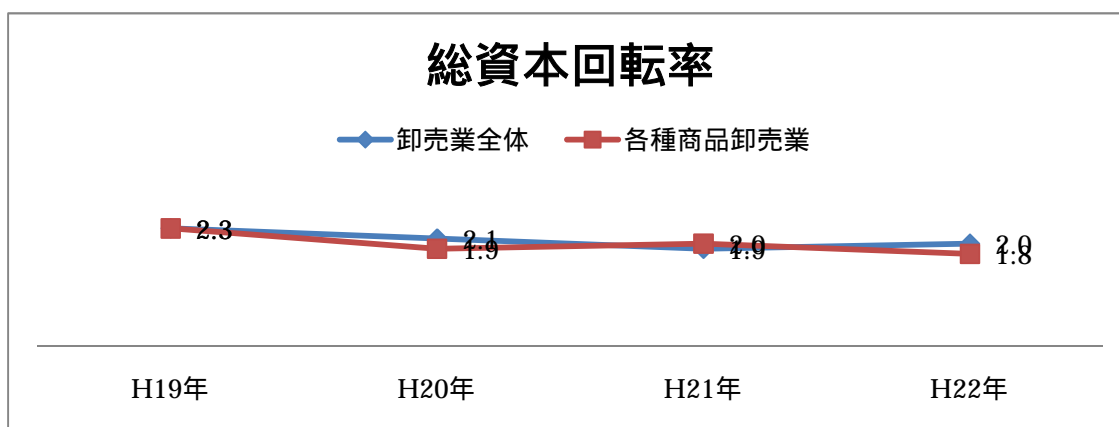
経常利益もしくは営業利益を用いるのが一般的ですが、ここでは、営業外損益を加味した「経常利益」を用いて、卸売業全体と各種商品卸売業の総資本経常利益率を比較してみます。ちなみに、平成 22 年度版法人企業統計年報（財務省）によると、産業別総資本経常利益率は、製造業が 3.8%、卸売業が 2.8%、小売業が 2.9%、そしてサービス業が 2.4%となっています。なお、平成 19 年度から平成 22 年度における 4 年間の卸売業全体及び各種商品卸売業の総資本経常利益率の平均値は、卸売業全体が、「2.6%」であるのに対し、各種商品卸売業のそれは、「3.0%」となっており、各種商品卸売業が、「0.4 ポイント」上回っています。



日本の企業は、欧米企業に比べて ROA が低いと言われていますが、各種商品卸売業の総資本経常利益率(4年間の平均値)は、他の卸売業の平均を上回っているとはいえ、「3.0%」と低い数値になっています。総資本経常利益率が「3.0%」ということは、大きなリスクを抱え、寝食を忘れて1年間事業活動を行ってきたにもかかわらず、例えば100万円を使って得た利益が、わずか「30,000円」ということです。ところで、総資本経常利益率は、「売上経常利益率 × 総資本回転率」に分解できるので、次に「売上経常利益率」と「総資本回転率」について、卸売業全体と各種商品卸売業を比較してみます。



収益性を計る指標である売上経常利益率（4年間の平均値）は、上図に示すとおり、卸売業全体が「1.27%」であるのに対し、各種商品卸売業のそれは「1.45%」であり、各種商品卸売業が「0.18ポイント」上回っています。一方、効率性を計る指標である総資本回転率（4年間の平均値）は、下図に示すとおり、卸売業全体が「2.07回」であるのに対し、各種商品卸売業のそれは「2.00回」であり、逆に卸売業全体が「0.07ポイント」上回っています。



全体的には、卸売業全体と比べて、各種商品卸売業の総資本利益率が、高くなっていますが、そのことが必ずしも各種商品卸売業の投資効率の高さを証明する結果であるとは限りません。売上高に比べて投下した総資本（総資産）が少ないために、総資本経常利益率が高くなっている可能性も否定できないからです。売上高の向上に貢献する資本（資産）であれば、むしろ積極的に高める（投資する）ことで総資本利益率（ROA）を高める必要があります。

第二部

ここからは、各種商品卸売業、なかでもとりわけ厳しい経営環境下にある中小各種商品卸売業が、今後も生き残り、そして勝ち残っていくために必要不可欠と考える、各種商品卸売業の経営イノベーションについてお話しします。

1. 各種商品卸売業に求められる経営イノベーション

各種商品卸売業は、需要の低迷、購買行動の変化、量販店等によるバーゲニングパワー（取引に伴う各種交渉力）の増大、大規模卸の合併・統合による業界構造の寡占化などの構造変化のなかで厳しい経営環境に置かれています。ところで、進化論で有名なチャールズ・ダーウィンは、その著書「種の起源」のなかで、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化に対応できる者である」という言葉を残したと言われています。

企業はいうまでもなく「環境適応業」です。各種商品卸売業が生き残り、そして勝ち残っていくためには、経営環境の変化に適切に対応していくことが求められます。そのために

必要な最大要件のひとつが、各種商品卸売業の経営イノベーションであると私は考えています。

オーストリア出身の経済学者であるヨーゼフ・シュンペーターは、「イノベーションとは創造的破壊である」とし、組織の発展には、「イノベーション」が不可欠であると述べています。また、米国の経営学者で経営学のグル（権威者）と言われたピーター・ドラッカーは、その著「テクノロジストの条件（ダイヤモンド社刊：2005年）」のなかで、イノベーションについて次のように述べています。

イノベーションとは、科学や技術ではなく、価値の創造である。（中略）イノベーションのための組織は、既存の製品、サービス、市場、流通チャネルなどは陳腐化すると仮定し、古いもの、陳腐化しつつあるものを計画的かつ体系的に破棄することから始める。イノベーションは、新規のものを創造し、開発するものであって、そのためには、人材等貴重な資源を新しいもののために集中的に投資することが重要である。（以下、省略）

私は、各種商品卸売業（各種商品卸売業に限らずすべての企業も同様である）が、果敢に経営イノベーションにチャレンジするためには、「経営者のマインド・イノベーション」とともに「事業のイノベーション」が一体として実践されることが不可欠と考えています。

2. 経営者のマインド・イノベーションについて

経営者のマインド・イノベーションとは、経営者の「マインド改革」、即ち経営者の意識改革のことです。先にもお話したとおり、各種商品卸売業は構造変化のなかで厳しい経営環境に置かれています。そうした厳しい環境にあって、企業が生き残り、そして勝ち残っていくためには、当然、組織に属する全ての従業員の意識改革と行動改革が必要なことは言うまでもありません。しかし、最も重要かつ必要なのが、経営者の意識改革です。何故なら、経営者の意識が変わらなければ、従業員の意識が変わらないからであり、従業員が変わらなければ、その集合体としての企業も変わらないからです。しかし、最も重要かつ必要な経営者の意識改革が、実は最も難しいものです。何故ならば経営者は、自身に対する意識改革要請を、これまでの経験・考え方・経営の仕方などの否定と受け止めるからです。そのため、私は、経営者が意識改革に向き合う大切な思考法として、これまでの全てを経営者自身が肯定的に受け止める「過去肯定法」に立脚する大切さを主張しています。経営者は、これまで企業を存続させ、多くの従業員を雇用し、商品やサービスを提供することによって、社会に貢献して来られました。その事実をまずもって、経営者自身が肯定し、自信を持つことが大切です。経営者は、そうした事実を肯定し、自信を持ったうえで、しかしながら、「経営環境に変化が生じたのだから、これまでの考え方を変える必要がある。考え方を変えたのだから、これまでと行動を変えるのは当然である」という発想を行うのです。ところで、考え方と行動には、どのような関係があるのでしょうか。経営者の「考え方」を変えるには、経営者の発する「言葉」を意識的に変えることが必要であり、経営

者が自らの言葉を変えることで、自身の「行動」が変わるという関係が成り立ちます。考え方が「プラス思考」であれば、前向きな言葉が、逆に考え方が「マイナス思考」であれば、後ろ向きの言葉が発せられます。例えば、マイナス思考の経営者は、よく以下のようなマイナス言葉を発します。

「少子化の影響で学生の質が低下している。人材育成が最大の経営課題なのに、我が社には人材がない」といった具合です。経営者は、こうしたマイナス言葉が、自らの潜在意識に知らず識らずの内に作用し、自分をマイナス行動(改革しない理由付けや他責の論理)に駆り立てている危険性を認識すべきです。

ところで、私は、本日のように依頼を受けて講演やセミナーあるいは経営者相談会などを行う機会が多くあります。そうした機会にいろいろな業種・業態の経営者が抱える、例えば、売上や利益の低迷、従業員のモチベーションの低下といった経営上の悩みごとをお聞きします。課題のない企業などあるはずありませんが、私が相談を受ける業績不振に陥った経営者には、ある共通した点がみられます。それは、「元気の無さ」「マイナス・他責思考」そして「ビジョン不在」の3つです。以下で、それぞれについて説明します。

「何故、業績不振に陥った経営者は元気がない」のでしょうか。それは、厳しい経営環境の変化に直面し、これからどのように経営のかじ取りを行っていくべきかに迷い、方向性を見失い、その結果経営者が自信を失っているからです。企業の将来に「明るい希望」を見出すことができず、自信を喪失しているから「元気が無い」のです。経営者が自信を喪失し、元気が無ければ、当然従業員は意気消沈し、企業の将来に希望を見出すことが出来ず、結果企業は衰退します。先にお話したとおり、経営者は過去肯定法に立脚し、自信を持つとともに、「他社は淘汰されても、自社は必ず勝ち残る」という強い信念を持つことが絶対に不可欠です。次に「何故、業績不振に陥った経営者はマイナス・他責思考」に陥るのかについて、私の考えを以下に述べます。これは、経営者が、自信を失い企業の方向性に迷いがあることの裏返しであることが多いのです。経営者は、自信を失い、企業のかじ取りに迷っているため、「どうせやっても無駄」という意識が先に立ってしまうのです。例えば、「マイナス・他責思考」に陥った経営者は、よく以下のようなマイナス言葉を発するものです。「必要性は分かるが、我が社のような経営資源の脆弱な企業では、実行するのが難しい」、「大規模卸の合併・統合によって業界構造が寡占化している状況では、強みのない我が社には事業売却しか手がない」などです。先に、『経営者が自らの言葉を変えることで、自身の「行動」が変わるという関係が成り立つ』と述べました。「マイナス・他責思考」の言葉を発する経営者は、知らず識らず自分自身が「実行しないことを正当化する」という思考パターンに陥っている危険性を認識し、経営者は、意識的に「マイナス言葉」を発することを止めるべきです。そして、経営者は、「経営者業とは決断業である」ことを再度思い起こし、果敢に決断し、そして実践の先頭に立つ気概を持つことが大切です。さらに、「業績不振に陥った経営者にはビジョンが不在である」ことも共通しています。ビジョン

とは、「自社の3年後のあるべき姿」のことです。換言すれば、ビジョンとは、3年後という近未来の自社の理想の姿であり、ありたい目標を具体的に表したものです。何故、3年かという、3年後という未来が具体的にイメージできる、限界年数だからです。4年後、5年後となると、どうしても環境の変化が激しく、具体的にイメージすることが難しいためです。イメージできないものは、実現することが出来ないのです。3年後のあるべき姿と現状とのギャップが、皆さんが手を打たなければならない経営課題です。この経営課題を達成するための計画が、ビジョン（3カ年経営計画）です。皆さんのなかで、3カ年経営計画を策定していない企業はほとんどないであろうと思います。では何故、計画を策定しているにも関わらず、達成できない企業が存在するのでしょうか。それには、いくつかの原因が考えられます。第一に、経営者自身が、計画の実現を常に意識していない点が挙げられます。経営者が意識していない計画に従業員が必死になって実行することなどあり得るはずがありません。このように発言すると、ほとんどの経営者は、「そんなことはない。私は計画を一瞬たりとも忘れたことがない」と反論します。しかし、業績不振に陥った経営者は、ほとんどの場合、自らが決断したビジョンを忘れている場合が、実際には多いのです。まずは、経営者がビジョンの達成を常に意識することが大切であり、最低でも月に一度は、経営者自らが、ビジョンに従業員に熱く語る機会を設けて、ビジョン達成によってどのような夢が実現できるかを語りかけるなど、ビジョンを社内に浸透させる努力が必要です。第二に、計画を実行するための仕組みづくりができていない点が挙げられます。多くの企業には、経営会議、部長会、課長会といった各種の会議体が存在します。しかし、各種の会議体のなかで、ビジョン達成の検証を行っている企業は圧倒的に少ないのが実態です。ビジョンの達成を検証する仕組みを各種会議体の中にビルトイン（組み込む）することが必要です。経営会議であれば、会社全体としての売上目標や利益目標、また部長会であれば、会社全体の目標を個々の部門の数値目標に落とし込み、その達成を会議体のなかで検証する仕組みを構築することです。この仕組みをPDCA（plan-do-check-action）マネジメントサイクルといいます。具体的には、計画を立て、その計画を実行したら、実績と目標を比較して達成度合いを評価し、継続的改善のために必要な措置を講ずることです。ビジョンを立てたら、必ずその達成度を測定し、ビジョン達成に向けた改善策を講ずるというサイクルを廻す仕組みが大切です。

3. 事業イノベーションについて

昨今、我が国の卸売業は、第2次流通革命と呼ばれる厳しい流通の激動期に見舞われており、その存立基盤は著しく低下しています。このことは、卸売業が従来の存立基盤を破壊し、新しい存立基盤の創造を行うための社会的要請でもあります。新しい存立基盤とは、具体的には、卸売業における事業のイノベーションであり、これまでの卸売機能の高度化と新しい卸売機能の開発、そして卸売業における新たな事業展開を意味しています。以下

に、4つの視点から、各種商品卸売業における事業のイノベーションについて、その概要をお話します。

第一の視点は、消費者志向経営への転換です。各種商品卸売業の直接的な主な取引先は、商品小売業です。しかし、当然ながら各種商品小売業の先には、最終顧客としての消費者が存在します。昨今の消費者ニーズは、消費者の価値観やライフスタイルの変化などによって、個性化・高度化・多様化していることを踏まえ、各種商品卸売業（各種商品卸売業に限らず多くの卸売業も同様）は、消費者のニーズを徹底的かつ継続して分析することが必要です。そして、その結果を各種商品卸売業のマーチャンダイジング（以下、「MD」という。）活動や小売業への提案活動に活かしていくという視点が必要です。

第二の視点は、自社の取引先である各種商品小売業の繁栄を徹底して支援する、いわゆるリテールサポート活動の強化です。各種商品卸売業（各種商品卸売業に限らず多くの卸売業も同様）は、ともすれば各種商品小売業に対する押し込み型の営業やリベート依存型の営業方法から脱しきれず、従来型の営業活動を行う場合が少なくないと思います。しかし、小売業は、卸売業からの、例えば、新商品や売れ筋商品に関する情報提供、POPやイベント等の販促支援といった営業支援活動に止まらず、各種商品小売業のIT化、研修、経営指導といったより専門的・体系的な支援活動としてのソリューション（課題解決）型リテールサポート活動を求めています。リテールサポート活動を通じて各種商品小売業と密接な関係を築くことは、卸売業自身の生き残りにとっても極めて重要な視点です。

第三の視点は、生産者や各種商品小売業者との協働による「サプライチェーン・マネジメント」の確立です。サプライチェーン（Supply Chain）とは、生産者から消費者に至る一連の業務の連鎖のことであり、その流れは、一般的に、生産者 各種商品卸売業者 小売業者 消費者という流れです。サプライチェーンは、それをひとつの流れと捉えて、全体の最適化を目指す戦略的な経営管理手法のことで、各種商品卸売業は、他の関係事業者とのコラボレーションによるサプライチェーンの構築において主導的役割を果たすことで、関係事業者間における情報ネットワークをベースとした発注から配送に至る情報システムである、「サプライチェーン・マネジメントシステム」を確立する必要があります。加えて、物流機能を共同化することによって、物流コストの削減や物流活動の効率を抜本的に改革するための、物流共同化・統合化といった規模の経済のメリットを最大限に活かす取り組みが必要です。

第四の視点は、各種商品卸売業のMD活動の総点検です。各種商品卸売業に限らず、全ての卸売業にとって、MD活動は自社の生命線であるといっても過言ではありません。各種商品卸売業のMD活動にとって重要なことは、消費者ニーズの多様化に対応したMD活動の改革（自社商品ラインナップの増加、海外も含めたPB商品の開発強化など）によって、競合他社との差別化を図る取り組みです。その場合自社だけではなく、同業種・異業種卸売業など複数の企業との連携によって、商品ラインナップや商品開発を行うという考え方

が必要です。

ここまで、各種商品卸売業が生き残り、そして勝ち残って行くためには、経営イノベーションが必要であり、そのためには、経営者のマインド・イノベーションとともに事業のイノベーションが必要であることをお話しました。加えて、事業のイノベーションについては、4つの視点から、その概要をお話しました。

第三部

厳しい経営環境にある各種商品卸売業が、今後も生き残り、そして勝ち残っていくためには、顧客価値を提供し続けることが必要です。顧客価値とは、自社が提供するさまざまな価値のうち、顧客が価値あるものと認めてくれる価値を言います。

そこでここからは、各種商品卸売業が、生き残り・成長するために不可欠と考える、「顧客価値」創出の考え方について、外部資源との戦略的な連携を交えてお話するとともに、「サービス提供型事業モデル」による事業イノベーションについてお話しします。

1. 各種商品卸売業に求められる顧客価値とは

近年、各種商品卸売業に限らず全ての卸売事業者は、「中抜き」という経営危機に直面し、その存在意義が問われています。そもそも卸売業は、製造業と小売業との間にあって、生産活動と販売活動を埋めるためのさまざまな機能を担う流通事業者です。卸売業が担う基本機能には、生産者から商品を調達し生産者に代わって販路開拓を行い小売業に商品を販売する生産者サポート機能、小売業の売上と利益の増加を支援する各種リテールサポート機能、生産者から仕入れた商品の輸送・保管・包装等を行い小売業に配送する物流機能、与信・金融に係る信用機能とリスク負担機能などがあります。しかし、それら卸売業の基本機能は、例えば、小売業と生産者との直接仕入れの増大や3PL(3rd party logistics:物流機能全般を一括して請け負うアウトソーシングサービス)専門企業の出現などによって、提供する機能が相対的に低下した結果、顧客価値が縮小し、卸売業としての存在価値がますます低下するという「負の循環」に陥っているのが現状です。ところで、「顧客が認める価値の提供」を考えるうえで必要な軸が3つあります。第1の軸は顧客軸です。顧客軸とは、「どのような顧客(標的顧客)」に価値を提供するかを明確にすることであり、換言すれば、誰を顧客として絞り込むかを定めることを言います。これまでは、単に「エリアの各種商品小売業」といった設定であったものを、そうした設定ではなく、攻めるべき標的顧客の絞り込みを行うのです。第2の軸は顧客のニーズ軸です。ニーズ軸とは、数ある顧客のさまざまなニーズに全て対応するのではなく、「将来自社の売りとなる顧客のニーズに徹底的に特化する」ことで顧客が認める価値を提供することを言います。例えば、競合他社と横並びのリテールサポート機能を漫然と提供するのではなく、リテールサポート機能については、他社の機能を圧倒するほどに徹底強化して、顧客からリテールサポートサービスのフィー

がとれるビジネスとして確立するといった考え方です。そして第3の軸はビジネス競争力（強み軸）です。自社が有するさまざまなビジネス競争力の中から、「どのような競争力に特化する」ことで顧客が認める価値を提供するかを考えることを言います。大規模各種商品卸売業に比べ経営資源が脆弱な中小各種商品卸売業にとってコア・コンピタンス（Core Competence：競合他社には真似のできない核となる能力で、競争優位の源泉となる中核的な能力）を確立するためには、限りある経営資源を集中的に投入することが必要です。即ち、自社が保有している、人材、設備資源、ノウハウ、顧客基盤、ブランドなどさまざまな経営資源を棚卸しし、競合他社に対し優位性あるビジネス競争力を徹底的に強化するための「選択と集中」を図ることです。顧客価値提供を考えるうえでのポイントは、「誰」を顧客として設定するかにあります。何故なら、顧客のニーズは顧客ごとに異なるため、顧客を漠然と設定しては、顧客のニーズにきめ細かく対応することができません。その結果、顧客が認める価値を実現できず、顧客との信頼関係を構築できないからです。こうした顧客価値追求への取組みは、既存の事業領域（事業ドメイン）を見直し、事業領域の再定義を行うことにつながります。しかし、現時点で自社ならではの「ビジネス競争力」を見出すことが困難な企業も少なくないはずであり、また現時点で顧客の絞り込みを行うことによる事業規模縮小への不安もあります。そこで必要なのが、先にお話した自社ビジョンの設定です。現時点では難しいが、3年後ならば「自社ならではの顧客価値」を提供することができるという未来発想に立ち、それを計画的に実現するという戦略的な取組みです。加えて、自社のコア・コンピタンス以外の分野は、積極的に外部の経営資源を活用して連携を行うことです。そうした戦略的な事業展開なしには、現状の事業領域の維持すら困難になると思います。

2．各種商品卸売業における卸売機能の高度化を考える

ここまで各種商品卸売業が、生き残り・成長するために不可欠と考える、「顧客価値」についてお話ししました。顧客が認める価値の提供なしには、顧客との取引拡大はおろか、その維持も困難になるため、顧客への提供価値の追求が重要であることは論を待たないと思います。しかし、顧客価値を高めるには、各種商品卸売業が提供する各種機能の高度化もまた重要です。大規模各種商品卸売業であれば、そのことに自社のみで取り組むことも可能ですが、中小各種商品卸売業の場合は、単独でそれを行うことは、資金的にも、人材的にも実質的には難しいからです。そのため、中小各種商品卸売業は、同業種卸と異業種卸との連携及び生産者と小売業者との連携、さらには高い専門性を持つ物流会社や情報システム会社など外部企業との連携によって、卸機能の高度化を図るという考え方が重要となります。「同業種卸・異業種卸」との連携を水平的連携、「生産者・小売業者」との連携を垂直的連携、「高い専門性を有する外部企業」との連携を基盤連携と位置付け、それぞれについて説明します。なお、これらの連携は、自社で投資を行い単独で展開するよりも、低コス

ト・高スピードで行うことが可能なため、実効性の高い取組みと言えます。しかし、企業間の連携には、さまざまな課題が発生し円滑な連携が図られない場合も多くあります。円滑な企業間連携を行うには、「戦略的な連携目的の明確化」及び「トップ・ミドル・ロー各階層での強い信頼関係の構築」の2点は、最低でも必要です。前者は、何のために連携するのかという目的を明確にすることです。即ち、事業基盤を確立するために必要な機能や能力を連携によって相互に補完し合って強化することです。後者は、経営トップ同士の強い信頼関係はもちろん、ミドルやローマネジメント間においても、定期的な意見交換会などを積み重ね、企業間に強い信頼関係を醸成しておくことです。

(1) 水平的連携について

水平的連携は、同業種卸間の連携と異業種卸間の連携に大別できます。同業種卸間の連携にはさまざまな形態及び取組みがあるが、ここでは仕入の共同化を取り上げ説明します。中小各種商品卸売業が生産者に対するバイイングパワーを高め、大規模卸と同様の価格交渉力を実現するため、他の中小商品卸売業と連携して「コスト競争力」を確保する意味は非常に大きいのが実情です。それは、各種商品卸売業がいかに優れた機能を提供しても、小売業の購入決定を左右する大きな要因が「コスト」にあるからです。次に、異業種卸間の連携にも同業種卸間の連携同様さまざまな形態及び取組みがありますが、今日は小売業の品揃えの拡大に対応するための連携についてお話します。中小各種商品卸売業が、小売業の品揃えの多様化に対応すべく、各種商品卸売業以外の異業種卸と連携し、取引先小売業のニーズに対応すべく品揃えの拡大を図ることです。異業種卸間の連携は、標的とする小売業態を明確にし、その小売業態の品揃えと物流機能の綿密な調整なしに連携しても、単なる部分的な商品の融通に留まってしまい効果がないので、異業種卸間の販売戦略のすり合わせが重要となります。

(2) 垂直的連携について

垂直的連携は、川上方向への連携である生産者との連携及び川下方向への連携である小売業者との連携に大別できます。前者は、一例として意欲のある地域生産者を研究会等によって組織化し、PB商品の開発を積極的に支援するなどの取組みが挙げられます。中小各種商品卸売業にとってこうした取組みは、大規模各種商品卸売業が参入しづらい地域密着型のリージョナル・ホールセラー（地域密着卸）として、大規模卸売業と差別化・棲み分けが可能な分野です。後者は、一例として卸主宰のボランタリーチェーンとして小売業者を組織化し、加入小売業者に対するリテールサポート支援を行うなどの取組みが挙げられます。

(3) 基盤連携について

中小各種商品卸売業が、その基本的役割を適切に発揮するには、物流機能と情報システム機能をいかに充実・強化するかがポイントであり、卸売業にとって両機能はまさに基盤

機能と言えます。物流機能や情報システム機能は、水平的連携や垂直的連携でも対応可能（例えば、同業種卸が情報システムを共同開発するなど）ですが、ここでは外部企業へのアウトソーシングについて説明します。アウトソーシングを行う場合のメリットの第1は、自社やグループ企業で取組む場合に必要となる、経営資源の投入を削減できることです。自社での運用に必要な設備や要員を抱える必要がなく、その分コストの削減効果が期待できます。第2のメリットは、外部企業の高度な技術や専門性を活用できることです。物流や情報システム業務のアウトソーサー（業務を受託する外部企業）は、当該業務が本業です。中小各種商品卸売業が、アウトソーサーと同様の専門性を保有するには、膨大な時間とコストが必要です。「餅は餅屋」のたとえどおり、専門企業が保有する能力を上手に活用するという考え方が必要です。

3. 各種商品卸売業における新たな事業戦略を考える

ここまでは、既存の「小売業者との恒常的な取引関係」である帳合取引を前提とした各種商品卸売業における経営改革の方向性をお話しました。現状の卸売業は、この「帳合取引ビジネスモデル」のうえに成り立っています。その利益は、この帳合取引から得られるマージン（生産者からの仕入価格と小売業者への卸価格の差益）によって生み出されます。しかし、そのマージン自体が、オープン価格の普及、建値制度の崩壊、生産者と小売業者との直接取引などによって崩壊しつつあります。さらには、卸売業のなかには、各種機能の提供に必要なコストが、実は獲得するマージン以上に大きく、利益を生んでいるどころか、赤字であるケースも多いのです。そのことを分析する手法が、ABC（活動基準原価計算:Activity Based Costing）です。ABCとは、物流機能等の各種業務やサービスを提供するためのコストを活動単位に細かく分解し、個々の活動ごとのコストを算出して原価計算を行う手法を言います。例えば、物流業務における従来の原価計算では、人件費、機械設備費、保管費などに分けられていたコスト項目を、ABCでは、ケース入荷、ラック保管、ピースピッキング、ケースピッキング等の活動（アクティビティ）単位でコストを把握することができるため、日常の「どの業務（活動）にどれだけコスト」が掛かっているかを把握することができます。

今後、大規模卸売業の更なる合併・統合等により、帳合取引の集約化が想定される状況にあって、中小卸売業は、「帳合取引ビジネスモデル」に依存した経営だけでは、企業そのものが立ち行かなくなることが懸念されます。そこで必要となるのが、中小各種商品卸売業における「新たな事業戦略」です。中小各種商品卸売業は、これまでのように、帳合差益に依存した「帳合取引ビジネスモデル」一辺倒ではなく、標的顧客の課題解決をサービスとして提供する「ソリューション（課題解決）ビジネスモデル」も合わせて志向すべきです。それは、提供したサービスの適正な対価としてサービスフィーを得る「サービス提供型事業モデル」のことです。先に、「顧客軸」「顧客のニーズ軸」「ビジネス競争力」の3軸から、事業領

域の再定義を行うことによって、「自社ならではの顧客価値」を提供することの重要性をお話しました。中小各種商品卸売業は、従来の発想に囚われず、自社のコア・コンピタンスを活かすことによって、取引先（生産者・小売業）が担っている機能を卸が集約することで、双方にとって Win-Win の関係になれる事業や自社のコア・コンピタンスを活用することによって取引先のニーズを解決する事業を企画提案し、実行して行くといった新しい事業を展開することが求められます。時間の関係から、多くの「ソリューションビジネス」の具体例を詳細に紹介することはできませんが、2つの事例を紹介します。1番目の事例は、従業員数155人の観光土産・名産品の製造卸販売業を営む株式会社諏訪商店（千葉県市原市）が展開する有償リテールサポートサービスです。これは、直営店の運営で自ら得たノウハウを取引先の小売店に提供することによって、小売店の成長を有償で支援するサービスです。これは、自らの直営店で構築した成功ノウハウをメニュー化してサービスを提供することにより、サービスを収益化するビジネスでもあります。2番目の事例は、従業員数80人の業務用食肉卸を営むグランマルシェタケダ株式会社（富山県富山市）が展開する飲食店・外食チェーン店向けの「肉の加工」サービスです。これは、取引先である飲食店単独では、コスト面で採算が合わない「肉加工機械」を積極的に導入し、大量の加工処理を請負うことによって、顧客の肉加工に伴う細かな要望に対して低コストで対応する一種のアウトソーシングサービスです。

ここまで、各種商品卸売業が顧客価値を提供するための考え方をお話するとともに、卸売機能の高度化を図るため外部資源との戦略的な連携の必要性についてお話しました。加えて、帳合差益に依存した「帳合取引ビジネスモデル」一辺倒ではなく、標的顧客の課題解決をサービスとして提供する「ソリューションビジネスモデル」に対する取組みの必要性についてお話しました。

もう与えられたお時間がきてしまいました。経営者の皆様には、大変生意気なことを申し上げたかもしれません。また、言葉足らずで解りづらいところもあったかもしれませんが、皆さま企業の今後の発展を祈念して、講演を終わらせていただきます。ご清聴有難うございました。

以上