

No.22

卸 売 業 の 経 営 と 戦 略
卸売流通研究会とアソシエ調査録
(2) 食品・酒類卸売企業

卸 売 流 通 研 究 会
(代 表 高宮城朝則)

1996年4月

小樽商科大学商学部

概 要

本稿は、小樽商科大学マーケティング研究会内に組織した卸売流通研究会が実施した研究プロジェクト「卸売業の経営基盤と戦略展開に関する実証研究」において、過去３年間に実施した卸売業を対象とするヒアリング調査の記録である。この第２集では食品・酒類卸売企業３社を取り上げて掲載している。

第２集で取り上げた３社は北海道内の食品・酒類卸売業界で独立系として活動するいわゆる地場卸売業である。この業界では総合商社系の卸や全国卸が近年急速に地方の地場卸を吸収・系列化しており、独立系の卸は存立が非常に困難になっていると言われている。また価格破壊の波は食品・酒類卸売企業の業績悪化に直接的な影響を及ぼしている。そうした状況下で、独立系地場卸が何を経営基盤としているのかを見ることは、卸売業、とりわけ中小卸売業の今後の成長の方向を探る上で極めて重要なことである。

取り上げた３社に共通することは、比較的伝統のある老舗であり、有力なメーカーの商品販売権を多数有していることである。しかしヒアリングでは、こうした伝統的な卸の基盤が近年の川下からの圧力によって切り崩されていく様子をうかがい知ることができる。しかしそれと同時に、従来の経営基盤の崩壊に対して卸企業がとる対応が多様であることも明らかになっている。

流通論の視点から近年における卸売業の現状を端的に捉えれば、１つには大手小売業のバイイング・パワーが卸売企業の業務システムを社会システムから私的システムへと変更することを要請し、それへの対応力が卸売企業の盛衰を決定づけていると言うことが出来る。３社の経営資源、戦略の取り方、業績の違いはこのことを示唆している。第２に、卸売業の社会的品揃え形成とそれに基づく費用削減効果と意思決定の柔軟性が、単品ごとの契約に代表される取引相手との交渉・契約方式の転換によって阻害されていることである。このことはここで取り上げた食品卸売業界で顕著に現れている。

目次

はじめに	1
III 食品・酒類卸売業 S 食品	
S 食品の概要	2
S 食品ヒアリング録	3
1. 会社の沿革と現況	
2. 取り扱い商品について	
3. 仕入・販売活動の現況	
4. 仕入先との関係	
5. 販売先との関係	
6. 情報システム	
7. 物流機能	
8. 今後の対応	
IV 食品卸売業 I 社	
I 社の概要	34
I 社ヒアリング録	35
1. 創業期と成長の過程	
2. 卸問屋の経営理念と事業活動	
3. 物流システムと情報化への取り組み	
4. リテール・サポート	
V 食品・酒類卸売業 S 社	
S 社の概要	48
S 社ヒアリング録	49
1. 代理店・特約店取引について	
2. 卸再編成への対応	
3. 大手スーパーとの取引	
4. 業務改革・コスト削減努力の成果	
5. 価格破壊への対応	
6. 営業活動	
7. 会社の沿革	
8. 今後の対応	

はじめに

本稿は、研究プロジェクト「卸売業の経営基盤と戦略展開に関する実証研究」において実施した卸売業を対象としたヒアリング調査録の第2集である。

研究プロジェクトの目的、研究組織、本記録の趣旨などについては、第1集「卸売業の経営と戦略：卸売流通研究会ヒアリング調査録（1）日用雑貨卸売業」を参照されたい。この第2集では食品・酒類卸売業3社のヒアリング録を掲載する。

以下の調査録は、次の要領に基づき記載している。

- ・調査対象企業名および回答者の氏名については仮名・匿名とした。
- ・調査対象の回答者による発言については役職（調査当時）の略称を用いている。
- ・卸売流通研究会のメンバーによる質問・発言については行頭に「研究会」と付している。
- ・発言の中に登場する固有名詞については研究会の判断で一部を匿名ないし伏字とした。
- ・ヒアリング録は発言のニュアンスを損わないようにつとめ、加筆・修正を最小限にとどめた。

1996(平成8)年4月

小樽商科大学マーケティング研究会 卸売流通研究会
代表 高宮城朝則

III 食品・酒類卸売業S食品

S食品の概要

S食品は明治時代に前身を持つ老舗の加工食品・酒類卸売業で、昭和30年代末から道内の同業2社と合併して全道に活動拠点をもち、現在に至っている。売上高規模では北海道内で中堅に位置している。同社の成長率は同業他社よりもやや優れており、近年の不況下でも業績は良い。また、食品卸業界では総合商社系の卸や全国卸が近年急速に地方の地場卸の吸収ないし系列化を進めているが、この状況下で同社は独立系の卸として事業を展開している。

主力取り扱い商品は酒類と一般食品全般（加工食品が中心で、一部生鮮・冷凍・低温食品も取り扱う）である。老舗だけあって、多数の食品メーカーの販売権を有している。販売先はナショナル・チェーンのGMSと地元スーパーが中心であり、コンビニエンス・ストアとは取引がない。

本店は小樽市であるが本社機能は札幌市の本社部にあり、道内に7店を有している。売上高は約210億円（94年）、従業員数は約200名である。

S食品でのヒアリングでは、仕入先、販売先との取引においてどのような駆け引き・やりとりがなされ、価格を中心とする取引条件が決定されていくのかを主として伺った。この調査結果により、同業界における卸の企業としての意思決定・裁量の範囲を知ることができる。また、卸売企業の業務システムが販売先である小売業が要求するシステムによって大きく規定され、さらに小売企業によってその要求内容が異なり、このことが卸売業の全社的業務システムの効率的な構築を著しく阻害していることがわかるだろう。

S食品 ヒアリング録

1994年6月24日 於 S食品札幌本社部（札幌市）

S食品代表取締役社長	M氏
S食品専務取締役・営業本部長	M氏
S食品専務取締役・管理本部長	T氏
S食品管理部次長・コンピュータ室長	S氏

聞き手：卸売研究会 伊藤、小堀、佐藤、高宮城

ヒアリング項目

1. 会社の沿革と現況
2. 取り扱い商品について
3. 仕入・販売活動の現況
4. 仕入先との関係
5. 販売先との関係
6. 情報システム
7. 物流機能
8. 今後の対応

1. 会社の沿革と現況

研究会：それでは、話しの方に入ります。皆さんの手もとに、今日のヒアリングでお聞きしたい事項を書いてみました。項目が多いので時間的な問題もありますし、機密に関わる事項もあると思いますので、答えられる範囲で結構です。それでは、まず会社の沿革についてお願いします。

管理本部長：会社案内の『会社のあゆみ』に昨年までのことを記入しております。補足を申し上げますと、創業者というのは、最初から株式会社をやっておりまして、明治40年からですね、当時の初代の社長というのは□□□□□と言いまして、現社長の母方の祖父になります。その人が、創業者ということになっております。

社 長：この会社の社名S食品のSというのは、企業として道内に二つ三つ残っているの

ですが、もともと富山の出身なんです。当時、北前船で富山の方から、むしろだとか、縄だとか、瀬戸物とかを持ってきて、常食品の商売をやっていたようです。明治12年頃に小樽が大火になり、それを契機に、日用品の需要がありました。そんなことで、そういったものを持ってきて小樽で商売をやったところ非常に成功しまして、小樽に根づいた訳です。それで仕事をやっていく上で、おかげさまで盛業を重ねましたので、兄弟を呼び寄せて、業容拡大を計っていきました。そして兄弟が所帯持ちになり、昔の考えですから独立させて仕事をやらせていった。ただし、本家の仕事に差し障りのあるような業種をやってはいけないということをSの家訓的なものにしていました。二番目の方は、繊維のS産業という卸売をやっておりました、今はなくなってしまいましたが、我々の□□□□□は三番目になります。

明治30年代後半頃に小樽に赤痢かなんかの疫病が流行しまして、その原因が、生鮮食料品の市場が小樽になかったので、小樽に道庁認可の公設市場を作ることによって市民生活の安定と生鮮食料品の供給を行わなければならない、という考えで競って小樽のいろんな方々が市場開設、競願をしました。そのとき道庁の方の指導で、競願が何件も出ますと、どこに認可するという訳にいきませんから、一本化した申請がいいという指導があったと思います。そんなことで小樽市の財界の方々と一緒になって小樽市場株式会社というものを道庁に申請しました。そこで初めて、小樽に道庁公認の市場というものができました。それで我々の最初の会社が明治40年に出来上がりました。従って、魚だとか、野菜、果物といったものと同時に、保存食料品、缶詰だとか和洋酒といったものを一緒に扱って、そして、暖簾分けで、果物の方は番頭のFさんという方に独立させて、魚の方は誰だか忘れましたが独立させて、保存食料品だけを引き継いで昭和5年にS食品というものができたのです。

管理本部長：社名変更なんですね。昭和5年に漢字の□□でS食品株式会社と社名変更しました。

社 長：結局明治40年くらいに資本金25万の株式会社としてできました。当時の株主は小樽の財界の方々が株主でした。創業者は、東京商大の専門部かなんかの出身で、いわゆる複式簿記を多少かじったという風に聞いております。それと、大変ハイカラな人でした。

そんなことで小樽における株式会社1号とか聞いております。そんなようなことで創業者は□□□□□でして、創業期は小樽で食に関する必需品の取扱いという中で、生鮮食料品というのは取扱い上問題ありますし、価格的にも生鮮食料品というものは非常に価格の暴落暴騰というものがあまして、保存食料品の方が安定性があったということと、番頭さん達が独立意識がありましたから暖簾分けをして、生鮮の方は皆さん独立して、小樽市場株式会社を継承しながら当時の社長の□□□□□が、S食品と社名を変えて今日に至ります。

私は4代目の社長ですが、□□□□□には子供が8人いましたが上からずっと女でして、真ん中に□□という男がいますが、その人は医者になりましたので、私の父が引き継ぎました。初代は□□□□□、二代目が私の父で、□□の長女の婿であります□□□□、三代目がその長男であります□□□。そして私が□□□□の二男で四代目です。こういうふうなことです。

2. 取り扱い商品について

研究会：では2番目の項目に行きたいと思います。取扱い商品に関してお願いします。

管理本部長：主要取り扱い品目で1万3千アイテムとあります。このうちアルコール部門がアイテム数で約38パーセントの比率です。

研究会：一番多いのはやはり酒類ですか。

管理本部長：いえ、そうではないです。一般食品の方が多いです。売上金額にしても一般食品の方が多いです。約7割です。

研究会：取扱い商品の種類ですけれども、変動はありますか。

管理本部長：1万3千アイテムありますが、今年の1月から5月までで新たに登録したものが1,260アイテムあります。しかし、総アイテム数はあまり変化していない。ということは、新たな商品が出て、売れない商品はカットしています。

研究会：いわゆる新製品ですね。それと、定番から切ってしまうという商品なんですね。

商品の種類としまして、従来全くなかった商品を取扱うということはありますか。

社 長：それは、昔は缶詰だとか、調味料だとか、アルコールとかやってましたが、冷凍食品というジャンルができたことによって扱うことにしました。また、砂糖は、昔は砂糖問屋というのがあったんですが、主として砂糖、小麦粉、油というものを主体に扱っていた砂糖問屋が中心でした。道内でも古谷さんとかなくなった池内さんとか旭川の秋山さんとかね。昭和30年になりまして我々がいろいろな品揃えをしなければならぬ時期には砂糖も扱い出しました。

という風に時代的な得意先の業態のニーズに対応して商品を増やしていきまして、逆に言いますと、生みかんでも昔やってましたが市場におけるウェートが大きいものですから取扱いを止めたということもあります。

研究会：これから何年間か先で、これは取扱えるという商品はありますか。

社 長：それは現在も扱っておりますが、ここ2、3年考えなければいけないなと思うのは、輸入商品の取扱いですね。少しく力を入れていかなければいけないなと思います。また、加工食品、ドライフーズの扱いのウェートが高い会社ですから、いわゆるチルドの商品に今後注力しなければいけないと思います。

研究会：一番大きな分類は8分類（1. 清酒、2. 洋酒、3. ビール、4. 食品、5. 低

温食品、6. 砂糖、7. スタンプ、8. 雑貨)) になっているのですが、それでよろしいですか。

社 長：まあ、新たに取り扱う商品というのはこの8分類に入っていくでしょうね。

研究会：一般食品が売上の7割を占めるということですが、8分類の4、5のあたりを指すのですか。

管理本部長：4、5、6を指します。

研究会：スタンプというのは、スタンプ・シールの代理店か何かですか。

管理本部長：いわゆるトレーディング・スタンプですね。

研究会：非食品では、主にどんな雑貨を扱っているのですか。

管理本部長：ほとんどビール券です、金額的には。

研究会：傾向としては、品揃えの範囲は広がっているのですか、それとも集約化の傾向なんですか。

営業本部長：こちらとしては、集約したいです。減らしたいです。

研究会：製品の種類が増えているので、取り扱わざるを得ないということですか。

営業本部長：メーカーさんが出しますからね。何が売れるかわからないから、新製品をどんどん出してきましたからね。それを止めて行きたいです、実際は。今まで特約店制度がありまして、メーカーが出すと一応扱わなければならないという義務が暗黙の了解としてあったんですが、それをやると倉庫が満杯になるので、これからは売れないと思ったら最初から扱わないようにしなければ、問屋はやっていけないと思います。

研究会：お酒の取扱いのウエートは、傾向的にはどうなんですか。

社 長：全体的には、食品関係が70パーセント。もっと厳密に言えば、65パーセント位だと思いますが、アルコールが30パーセントから35パーセントくらい。その中において、ビールのウエートがここ数年高くなっています。逆に洋酒のウエートが低くなっています。清酒はだいたい横ばいです。傾向としては、ビールもいいところまで来ているのではないかと思います。全道平均でみますと、アルコール全体の売上を100としてみた場合、ビールの売上金額は50パーセントです。どこの問屋さんも。数量的に見ると、アルコールはリッター数でよくいきますから、リッター数で言えば、ビールは70パーセントから73パーセント位です。

研究会：会社としての扱い高のウエートは。

社 長：昔から和洋酒。洋酒とビールの売れ行きが高かった。しかし、その洋酒が今のところズっこけましたが。だから歴史的な背景がありますから。例えば北酒販は清酒と合成焼酎のウエートが高い会社です。北酒連はサッポロビールの特約店ということもありまして、ビールのウエートが高いです。

3. 仕入・販売活動の現況

研究会：それでは3番目として仕入れ先の構成で、まず仕入れ先の業種、数、地域といったことで、仕入れ先の大半はメーカーからなのか、卸からなのか聞かせて下さい。

社 長：ほとんどがメーカー直です。それは歴史的に古いものですから。二次的な扱いはないわけではないですが、あまりありません。仕入れ先メーカーはというとどれくらいかな。

管理本部長：これは100社かな。

管理部次長：コード化しているものは400で、およそ350位だと思います。コードとして登録している数なので実際は少ないと思います。

社 長：味の素さんなんかは調味料でもコードあるし、油でもあるからだぶっているのがありますから、実際は200位だと思います。比較的当社は少ない方だと思います。というのは、基本的な考え方は一品種一メーカー主義ですから。昔からそうだったものですから、その名残はあります。

管理本部長：しかし、今はそれでは商売できないから一つの品種であっても二、三のメーカーに拡大しています。

研究会：仕入の地域はどの辺りですか。

管理本部長：貨物の動きからみますと、8割以上が本州です。

研究会：道内から仕入れているものもありますよね。

管理本部長：あります。

研究会：それはどういったものなのでしょうか。

管理本部長：サッポロビールなんかはそうですね。ここで作ってますからね。多いですね。道内メーカーで見ますと、福山醸造さんやベル食品ですね。

社 長：少ないですよ。うちは、こんなこと言っては道内のメーカーさんに悪いのかもしれませんが、大きなメーカーさんとの取引が多いものですから。

管理本部長：メーカーの所在地と生産地は一致していません。貨物の動きで見るとサッポロビールは地元といいましたが本社は東京ですからね。飲料水関係でも道内で作っているけれどもメーカーの本社は本州ですから。貨物の量からしてもだいたい7、8割は道外です。

社 長：だけど、どの内地メーカーも札幌なりあるいは道内のどこかに在庫の拠点を持っていますから。例えば味の素さんは、工場は全て本州ですから。取引は札幌支店ですから、品物は札幌の倉庫から入ってくる。工場から直接入ってくるというのは、昔に比べて少なくなってます。昔は、工場から直接、貨車やトラックでというのが多かったですが、今は特にドライフーズの場合は日付というものがうるさくなってきましたから、まとめ買いをするよりも仕入れる頻度が多くなってきました。

管理本部長：地域的なこと、数はそんなところでよろしいですか。

研究会：販売の数とか販売先に関してはどうですか。

営業本部長：大まかにいいますと、二次卸店18パーセント、量販店、ディスカウント・ストア（D S）、ボランティア・チェーン（V C）合わせて40パーセント、一般小売店（酒屋さんも含めて）40パーセント、その他（飲食店もあります）2パーセントです。

管理本部長：販売先の登録は5000位です。

社 長：傾向としては同業者取引は減っています。昔は、特約権というのを相当数持っていましたからどうしても当社を通さなければならぬという商品が多かったのですが、今は、メーカーも特約店を増やしましたし、二次店も系列、例えば明治屋さんや国分さん、菱食さんなんかの系列に入ってしまったから、うちから行かなくなったというのがあります。全国的に見ても仲間取引というのは減少傾向ですね。

研究会：地域的には大半が道内が販売先ですか。道外はどうですか。

社 長：若干ありますが、ほとんど数にならないです。

管理本部長：A F Cという組織がありまして、我々卸のボランティアなのですが、全国各地の問屋に我々から一部の商品を販売しています。微々たるものですが。

研究会：販売先は、道内一円に及んでるのですか。

社 長：そうです。だいたい全道一円を網羅できるところに支店を持っております。支店のない函館地区や、室蘭地区は出張販売しております。一応全道くまなくやっております。

研究会：販売先で先ほどD Sと言いましたがどういったところですか。

営業本部長：カウボーイやデリーズです。

研究会：一般G M Sではどういったところですか。

営業本部長：全国規模ではイトーヨーカ堂、ダイエー。あとは、地元のスーパーです。生協さんとか札幌フードさんとかです。コンビニは全然取引ありません。

社 長：V Cとしては、全日食とは相当取引があります。

4. 仕入先との関係

研究会：それでは4番目にいきます。デリケートな問題もありますが、仕入れ先であるメーカーとの関係をお聞きしたいのです。まず、資本関係、業務提携関係はメーカーもしくは他の卸との間にありますか。

社 長：これは、現時点では一切ありません。将来はわかりませんが。メーカーや商社の資本というのは入ってません。それからはっきりとした提携はありません。いいか悪いかは歴史が判断するものですが、現在は、民族主義といいますか独立主義といいますか、そういう立場で経営をしております。

研究会：代理店、特約店関係、帳合制の有無とかはどうですか。酒関係では大半が特約関

係を敷いていますが。

社 長：ほとんどが特約店ないしは代理店という立場でやっております。大部分がそうです。

研究会：代理店と特約店の使い分けはありますか。

営業本部長：ほとんど同じ意味です。ただ、食品で特約店になっても商社を通す場合もあります。メーカーから商社、商社から特約店という流れを取っているメーカーさんもあります。そういう場合は、商社を代理店と言ってその下を特約店と言います。

研究会：一次卸的なものを代理店と言って、二次卸的なものを特約店と言うのではないですか。

社 長：それは逆なんですよ。二次卸の方は、失礼だけど自分達のことを特約店だと言いますが、一次扱いが特約店や代理店なんですよ。

管理本部長：メーカーから直接買っているのが一次特約店、そういうところから買っているのは二次店と言います。

社 長：国内メーカーは、みんな特約店制度という形で来ておりてきます。戦後のメーカー、例えばネスルだとかリプトン紅茶といった外資系、あるいは戦後急速に成長した日清食品、永谷園といったところは全国の間屋と直接やるよりも商社に販売権をゆだねてやった方がリスクがヘッジできます。そういう意味でそれらは商社を代理店と言うわけです。それでネスカフェを例に取りますと、代理店は伊藤忠と三菱商事、トーメン、日商岩井の4社になります。我々はこれらの商社のいずれかからしかネスカフェの商品を買えません。その際の当社の立場が特約店と言われてます。

研究会：そうした、特約店なり代理店なりが大半の製品に及んでいるということですが、取引先との契約の中身は外部からは伺いしれないと聞いていますが、競合品の扱い禁止だとか建値制とかノルマと言ったことはあるのですか。

営業本部長：ないですよ。一切ないですよ。

社 長：化粧品なんかではあるようですが、食品では競合商品を扱ってはいけないという契約はないですよ。ただ道義的な問題ですよ。例えば当社は味の素の特約店ですが、味の素と競合するヤマサとか旭味とかありますが、それらを多少扱うよりは、むしろ我々の考えとしては味の素に注力した方がベターであるという我々の考え方で味の素だけに絞っています。メーカーから他の競合商品を扱うなということは契約書上には一切ありません。ただ昔は、そういったことが口頭であったかもしれませんが、化粧品みたいながんじがらめのものはありません。

研究会：販売エリアに関してはどうですか。

社 長：それはあります。メーカーによっては、道内に限るとかこの地域に限るとかということがあります。でも最近はありません。

管理本部長：あっても無視している。

研究会：自動車なんかではエリア規制が厳しくあるようですね。

社 長：それが無いから食品は競争が激しいのですよ。

研究会：帳合制はどうですか。

社 長：帳合制というのがよくわかりませんが。

研究会：メーカーが小売店に対して自社製品の仕入先の卸を指定するやり方なのですか。

社 長：ないですね。食品業界ではないですね。

営業本部長：そんなことしたら独占禁止法違反ですよ。

研究会：薬品業界などではそうした帳合制が敷かれています。昔もないですか。

営業本部長：昔はよく知りません。

研究会：GMSでも問屋さんが直接販促に行くのですか、それともメーカーですか。

営業本部長：メーカーさんが行きます。

研究会：メーカーが行って新製品をスーパーに置くことになった時、どこから取るというのはどうなんですか。

社 長：イトーヨーカ堂との取引では味の素は当社とか、雪印は杉野とか、あるいはカゴメは国分だとか量販店の側が決めていますから、味の素が新製品を出して量販店と話して決まれば自動的に味の素の帳合先である当社を使うということです。

研究会：メーカーが指定するわけではないのですね。

社 長：違います。

営業本部長：見積り取って安いところが、味の素をやんなさいという感じです。

社 長：ただこういうことはあると思いますよ。道内でも例えばあるメーカー資本の入った問屋があるが、そのメーカーはなるべくなら資本参加している帳合を通して商品を入れたいというのが人情ですよ。暗にそういうことをメーカーの立場から言うことがあるのではないかと思います。

管理本部長：表だっては言わないでしょうが。

社 長：量販店も、メーカー資本が入っている問屋と当社では、メーカー資本が入っている方が安くて、商品の安定的な供給があるのではないかという錯覚を持って帳合をしている量販店があるでしょうね。そういう意味において、当社はメーカーや商社の資本は入っていませんが、商圈を確保していく上においてそういったことが必要になる時代が来るかもしれない。そのときは考えなければならないと思います。ただ今までのところはメーカーやナショナル・ホールセラーの資本が入った問屋というのは、中身に問題があっても資本が入ったケースが多いです。

管理本部長：販売価格については、昔はありましたよ。メーカーとして一時その問屋に商品を卸すのをストップするというのが。今はほとんどないです。

研究会：建値制は事実上崩れているということですか。

営業本部長：価格設定方式は非常に複雑です。大変ですよ。理解できないところです。

研究会：商品の種類によって、随分違うのですか。

営業本部長：一つ考えなければいけないのは、アルコールと食品をまず分けて考えて頂きたい。

研究会：ではアルコールの方はどうなっていますか。

営業本部長：アルコールは簡単です。メーカー希望小売価格とメーカー希望卸価格と。問屋はやはり原価というのがありますから。そして、商慣習で希望卸価格で納めるということになっています。

社 長：建値制を維持しているということです。

営業本部長：そして、アルコールは基本的にはリベートというのはないと考えた方がいいですから、卸価と原価との間が問屋のマージンですから。一応卸で仕切っておいて、このマージンを削って量販店、小売店に戻すという形があります。これが安売りの原資になっています。

研究会：メーカーの援助というのとはなしということですか。

営業本部長：アルコールは原則としてないです。

研究会：マージンを削って小売に渡すというのは、方法としてはどういうやり方なんですか。

営業本部長：ディスカウントが主体となっている商品なんかではビールなんかは典型じゃないですか。

研究会：価格を安くという形ではなく、そのままですか。

営業本部長：現状はあとで値引きします。アルコールは原則としては全部、卸が100円だったら100円で売ります。そして、あとで10円戻したいのであれば、半年で一回でも一年で一回でもいいから数量に対して10円戻してもらいます。

研究会：お酒に関しては、DSの他に大手GMSが、酒税の引き上げにもかかわらず値下げに動いてますが、小売側の合理化努力もあると思いますが、小売のマージン確保に対する卸へのしわ寄せというのはどうなんですか。

営業本部長：東京の方では影響あるみたいですよ。そういう交渉に入っているようですよ。

研究会：ダイエーとお酒の取引はないんですか。

営業本部長：ないです。

管理本部長：ダイエーの企業努力で、今までマージン100円取ってたのを80円でやれるように経費圧縮、合理化努力は当然あるでしょう。それだけでは思い切った値段が出ないから問屋をいじめてという部分はあると思いますよ。

社 長：アルコールのメーカーはある程度寡占化されていますし、酒は免許制度の商品ですから建値制というものが今まで維持されています。また、行政がかつてはそういう指導をしていました。今はそこまで行政は関与していませんが。それではDSがなぜ安く売れるかというやはりDSに納入している問屋が要望を受けて、自分のところの売上を増

やすためにマージンを吐き出してやってきたわけです。それに対して、メーカーは販促的な条件というのはほとんど出していない。

食品はまたがらっと違います。ダイエー、ヨーカ堂、ニチイ、生協といったところは、メーカーがある程度販促金を出していますのでそれを計算に入れて安く売っています。もちろん卸も出しています。だから、今回のダイエーの酒類安売りへの参入というのは、酒類業界に大きな波紋を投げかけましたよ。私どもの商習慣からしますと、今回は増税ですから増税分というのは各段階において転嫁されてしかるべきものではないかと思います。それがダイエーの場合増税を目先にして安売りして増税分を値上げしませんというのはいかがなものかという波紋を投げてますし、その影響は他のGMSにも広がりましたし、コンビニにも波及しました。コンビニの場合は、レジの近くにあるものをまとめて安く売るという点で違いですが。

研究会：カウボーイとの取引でお酒はないのですか。

社長：ありません。昔はあったのですが。とても対抗できなくなったので止めました。

研究会：お酒の競争というと、リベートをいくら出せるかということになるのですか。

営業本部長：現状ではそうです。

研究会：販売先によってリベートに差があるのですか。

営業本部長：数量、支払いサイト、納入形態、全部加味してやっています。

研究会：計算だけでもかなり煩雑になりますよね。

営業本部長：いい加減ですから、方式は。いや簡単なんですよ。酒類の場合は小売段階でだいたいマージンは2割なんですよ。卸段階でだいたい1割です。ですから原価は希望小売価格の7掛けだと思っていいわけです。だから1割の中でどう削るかというのが問題ですよ。

管理本部長：決済条件が我々が請求した時点から短い期間で回収できるのと、1か月、2か月かかるのでは金利計算が違ってきますよね。あと、配送頻度の面でサービスができるということは、でかい車に積んで1週間に定期的に2、3回行くとコストが非常になくなるからその辺を計算して半分は安くできるという感じですね。

研究会：ボリューム・ディスカウントもあるのですか。

管理本部長：あります。

研究会：そういったことの決定というのは、どのレベルでされるのですか。

営業本部長：大口は、私がやります。

研究会：一般のところは誰がするのですか。

営業本部長：各店の店長サイドです。

研究会：食品の方の価格設定をお聞かせください。

営業本部長：これは複雑ですよ。理解できないですよ。量販店を中心に話しますね。例えば、メーカー希望小売価格、上代が100円だとします。卸価格が80円。問屋側に入っ

てくるのが70円。だいたいメーカーさんはアルコールも食品も似たような比率になっています。それで、現状、問屋は70円と80円の間がマージンですよ。75円で売れば5円のマージン。70円で売ればマージンはゼロ。大抵食品の場合リベートというのがあります。例えば5パーセントだとします。70円に対する5パーセントですから70円で売ったとしても5パーセントはマージンとして残るわけです。

しかし、実際はどうなっているかといいますと、70円の商品を60円で売っているわけです。そうすると、10円損しますよね。売買益がマイナス10円出てきます。その10円をどうするかというと、あとでメーカーさんに請求するわけです。これはメーカーの販促費として事前にメーカーと問屋で話し合い、メーカーさんと問屋が一緒になって商談に行った時にスーパーさんにその条件をズバリ提示して、決まったら70円から10円を引いて60円で納めてしまうわけです。そして、そのマイナス部分については、だいたい1か月分を実績に応じて請求します。そして、メーカーが1か月か2か月後に振り込んできてその部分は清算されます。プラスマイナスゼロになります。そして問屋に残るリベートが70円のうちの5パーセントになります。基本的にはそういう商売です。

その5パーセントから、また競争によって最初から2パーセントを切って3パーセントでの商売をやるといふものも出てくるので、それは問屋が自ら身を削っているわけで、その場合には3パーセントしか残らないのです。だからどの問屋さんも量販さんに売っているのはズバリの仕切りですから、アルコールと違って後戻りではないですから、条件分差し引いていますから、売れば売るほど差益はマイナスになります。

研究会：5パーセントが3パーセントになるという話がわからなかったのですが。

営業本部長：70円で売る場合に、よその問屋さんも70円で持ってきたとします。お宅から取るからもう少し安くしてくれと言われたら、5パーセント利益があったら2パーセントうちで泣きますから70円から2パーセントを最初から引いて納めるという場合もあります。

研究会：量販の場合はメーカーの営業と同席して折衝するというのが一般的な形なんですか。

営業本部長：多いです。

研究会：その場で70円で仕入れて60円で売るといふのは一般的なことなのですか。

営業本部長：当たり前に行われています。

社 長：全国的な大手量販店や地場でも大手スーパーですけども。

営業本部長：北海道というのは非常にスーパーの率が高いところですから。単独の小売店は少ないですから、チェーン店の比率が全国で一番高いんじゃないですか。

研究会：あくまでも伝票が切られる時点では70円で仕入れたことになっているのですか。

営業本部長：問屋はそうです。

研究会：伝票上は60円で売ったということになっているのですか。

営業本部長：そうです。

研究会：後でマイナス部分はきっちり戻ってくるわけですね。

営業本部長：請求しなければ来ませんよ。

研究会：それは一般的になんと呼ばれているのですか。リベートではないんですよね。

営業本部長：条件処理と言います。

社 長：そういうことが複雑怪奇になっていまして。極端なことを言うと、例えばヨーカ堂に月始めに納品したこの商品には仮にケース当たり500円つけたとします。「ザ・セール」というキャンペーンが同じ商品について同じ月にあったとしたら、700円つくようなケースになる。また、月末ならメーカーも問屋も売上が欲しいので無理にお願いしてキャンペーンを組んでもらった場合には1000円つける場合もある。同じ月間であって同じ商品でありながら付いてる条件に違いがあります。これはコンピュータで処理できない。ですから、人の手によって数量に条件を掛け合わせた金額をメーカーに請求する。そうした条件はメーカーと話し合いをし、メーカーの希望を容れて付いているものですから、我々が一方的にやっているわけではない。ですから非常にメーカーさんも大変です。

そこで最近お聞きしている問題がオープン価格制です。メーカーにしてみれば今までの複雑怪奇な事務的・経理的なことがなくなりますからね。売りっぱなしですから。しかし、一気にオープン価格制にできるかといえば、問屋のコストというものを問屋自体がちゃんと把握してないと、また末端の小売の方々もコストというものを把握しないと、一体どれだけ仕入れに掛けて売れば自分ところの経営が成り立つのかということが今のところまだ出来上がってないですから、今はオープン価格制度には異論があるわけです。いずれはそういう形になると思いますが、そういう形になる時の原則は、一物多価ということです。一物多価というものが通らなければオープン価格制は駄目ですよ。一物多価というものが消費者の納得を得るだろうか。現代でも現実問題として一物多価になってます。例えば札幌のダイエーではこの商品が仮に100円だとします。稚内の量販店では120円になっています。現実には一物多価になっています。

研究会：70円で仕入れて60円で卸が出すということを、メーカーと大手量販店とで話しはもうできていて、その後御社を経由してということですか。

営業本部長：違いますよ。あくまでも商談をしているのは問屋ですから。問屋とメーカーが事前に条件を相談して話しを持っていこうという形ですから。メーカーと量販店が相談しそれを卸屋に持ってくるということはないですよ。

研究会：どの商品もほとんどこういった形で価格は決まっているのですか。

営業本部長：加工食品はほとんどそうです。だから、食品メーカーは建て前上は建値制度ですよ。しかし、建値制度はあつてないようなものです。

研究会：今の希望卸価格が80円とした場合、メーカーが決めた希望卸価格で販売してい

るものはあるのですか。

営業本部長：ほとんどないです。昔は、小売さんは2割あればいいと思っていましたから、メーカーの希望小売価格の8掛けで卸価格を決定していたと思うですよ。しかし、量販店が出てきまして、彼らは競合店がいますからメーカー希望小売価格で売ってられないわけですよ。量販店は、通常で希望小売価格から何円か安い価格で定番として売っているわけですよ。量販店はその売価から2割欲しいんだとか、2割5分欲しいんだと問屋に言うてくるわけです。そしてだんだん値段が乱れていくわけです。上代価格100円というものを100円で売っているところなんかないんじゃないですか。定価で売っているのは自動販売機くらいですよ。

研究会：量販店が現れる前は、かなり建値制度というのは守られていたのですか。

営業本部長：その頃は私も小さくてわからないですよ。

社 長：量販店、スーパーが現れる前は、一次店価格、二次店価格、末端小売価格はある程度守られておりました。我々一次店も仲間売りがありますから、いくらかでも仲間の卸のマージンが残るような形で小売店に卸していました。それが量販店ができてきて、量販店のバイイング・パワーと、量販店は特約店制度や建値制を否定する立場の人ですから、それがどんどん力をつけて行きましたから、正直な話、今の食品はメーカーは建値制を採っていますが、建値制はないようなものです。

アルコールの場合は酒類免許がなければ扱えないですから、量販店も免許欲しいために、今までは酒類に関して無茶な売り方をすれば次の免許をもらう時に役所の方から嫌がらせなり色々あるでしょうから、それでそうした営業していたわけですよ。ですから、今までは比較的量販店というのはお酒に関して安くはなかったわけですよ。ただ例のサッチャーが来て、日本へのウイスキー輸入を拡大しようということから、一部の輸入洋酒だとかワインについては量販店は安売りしていましたが、国産のビール、清酒だとかウイスキーは量販店の安売りはなかった。今回は、ダイエーが安売りに参入して競争になったわけです。非常に酒類業界は今変革の時であるのです。

店舗面積1万平米以上に関しては免許が自動的におりるようになっています。ただし取扱い商品についての制限はありますよ。3年間だけはビールは扱えないだとか。1万平米を3千平米にしろということを規制緩和の名の下に行革審で言っているわけです。決まっ
てはいませんが。

研究会：営業担当者の管理はどういう風になさっているのですか。量販店と交渉に行くわけですよ。そして価格を決めていくのだと思うのですが、こちらではどうやって営業マンの成績を評価しているのですか。

営業本部長：売上目標、利益目標の達成度合い、回収率によって評価します。

研究会：3つのうちどれに一番重点を置いているのですか。

営業本部長：利益です。

研究会：目標というのは、年間ですか。

営業本部長：月間です。

研究会：営業担当者というのは何人いるのですか。

営業本部長：60人です。

社長：全社員で210名ですからその内の販売部門一部の人間です。

研究会：返品についてお聞きしたいのですが。

営業本部長：二つの側面があります。末端小売店からの返ってくるものと、我々がメーカーに返品するものと。末端から返ってくる来ないについては、ビッグ量販店以外は全部返ってきます。ダイエー、ヨーカ堂といった全国的量販店は原則買取りしてくれます。他のスーパー、小売店は全部返ってきます。

次に我々がメーカーにというのはほとんど返品は取ってくれます。アルコールを除く食品のほとんどを引き取ってくれますが、引き取り価格は半値だとか十分の一といったメーカーもあります。そういうのが多いですね。

研究会：小売から卸に返ってくるときは仕入れ値で返ってくるのですか。

営業本部長：全部買った一番高い値段で返ってきます。

研究会：それは、どういう理由ですか。賞味期限が切れているとかですか。

営業本部長：それが全然はっきりした理由がないんですよ。その辺が問題でして、量販店では日付というのは独自に設定されています。メーカーの賞味期限とは関係なく設定されています。製造日からこの商品は3か月だとか1か月だとか全部決まっています。その範囲で私たち納めないとペナルティーだとか言われますのでその管理をしっかりと、相手の言う通りに納めます。それなのに返って来ます。これは力関係の差です。

研究会：単に売れなかったから、売れ残ったからということですね。

管理本部長：そうです。仕入の見込み違いですから。

研究会：比率的にはどのくらいなのですか。

管理本部長：多いところでは売上高の0.5から1.5くらいですか。

社長：これは問屋によって差はあると思いますよ。非常にわがままなスーパーや小売店への売上高のウェートが大きいところですよ。

研究会：返ってくるときの物流のルートはこちらのルートを使うのですか。

管理本部長：そうです。

社長：我々がメーカーに言うのは、ものを小売店に売る場合には儲からないなど色々問題はありますが、少しは利益あるわけです。ところが返ってくる分については一切利益ないわけで、逆に物流費がかかるわけです。だから大変なことなんです。問屋としてもできるだけ返品というのはなくす努力をしています。しかし、どっちの責任かということとはなかなか難しい。

例えば新製品が出ますよね。一応お願いして店頭に並べてもらう。それが売ればいいですが、売れない場合「お前が持ってきたんだから持って帰れ」と言われますよね。5箱という注文なのに「そんなこと言わずに10箱買って下さい」と言った場合に多少押売的な売り方をしたものが戻ってきた場合に、どちらの責任かというところなんです。卸の責任において引き受けなければいけない時もあるし、小売のわがままで引き取らなければならない時もあるし。

ただ一番量販店に言っていることは、量販店はほとんどEOSで発注しているのです。EOSで発注しているものを返品するということは、あなた方の単なる仕入見込み違いではないかと言っているのですが、ここがまた問屋同士の競争でしてね。ある問屋さんだったら何も文句言わずに持っていく。「お前のところはなんで文句言うんだ」となる。「あまり文句言うと帳合変えるよ」と言うわけです。

管理本部長：加工食品だからこういうことが出てくるのでしょうか。生鮮食品だったら間違ってもこんなことないですよ。

社 長：その辺はビッグ・スーパーさんは価格の問題、物流の問題など厳しいことを言います。しかし、一端買ったものは自分で処分してでも問屋には返品しない。だからビッグ・スーパーに行けばゴンドラで安売りしてますよね。自分のリスクによってやっていますから。

研究会：小売業が自分で処分するということに関して、御社の方では関与していないのですか。

営業本部長：ビッグ・スーパーはね。地場スーパーさんは、売れ残ったから安く処分したいから別途にまた条件下さいというのはありますよ。それは付けますよ。メーカーと相談して付けますよ。ただ会社でやるより経費かからないですからね。

研究会：メーカーと相談しなければならないのですか。

営業本部長：問屋だけで出したら、問屋はただでさえ薄い口銭の中から出していたらやってられないですよ。メーカーさんと折半したり。

研究会：酒類に関しても返品はあるのですか。

営業本部長：原則はないですね。

社 長：それは税金の問題があるんです。小売と問屋ではないですが、問屋とメーカーの間で返品をやりますと税金の絡みが出てきます。ですからまずほとんどないですね。若干、小売と卸の間ではあります。食品ほどはないですがね。

研究会：5番目の輸入品の取扱い比率、仕入れルート、AFCの内容についてお願いします。

営業本部長：輸入品の比率は売上高で1パーセント、2億円くらいしかないと思います。

研究会：主にどういうものが含まれるのですか。

営業本部長：フルーツ缶詰類です。あとスイートコーンのような若干の素材缶詰。スコッチ、ワイン、飲料水。いま言った輸入品はN Bメーカーが輸入してきたものではなくて、当社独自で取ってきたものです。N Bメーカーが持ってきた輸入品を自分達のルートで流すというのもありますからね。

管理本部長：缶詰メーカーが東南アジアでバックさせて日本で販売しているというのは除外してね。

研究会：そういう輸入品の仕入先を独自に開拓しているのですか。

営業本部長：A F Cが窓口になって輸入している商品が多いです。問屋11社で出資して作ったボランタリー・チェーンです。

管理本部長：そこで輸入業務をやっているわけです。

社 長：これだけ円高になってきてますからね、A F Cを経由した輸入商品の取り扱いというのは増えていくだろうと考えますし、また増やしていかなければならないと思います。例えば、今いろんな安いコーラが入ってきていますが、当社もアメリカのスーパーコーラというものをA F Cを窓口にして輸入しております。なかなか1社で直接輸入しようというのはできないので、A F Cで11社でやろうということです。各社が仮に10コンテナずつ扱うとすると110コンテナですか。1コンテナ1800箱、そうしますと約20万ケースくらいの輸入になりますからコスト的にも安く買える。

研究会：A F Cは御社と別会社ということですよ。A F Cから仕入れる場合はある程度マージンを払うということですね。

管理本部長：そうです。A F Cの事務局に。利益出さない程度に事務局経費をペイするだけですから。

社 長：赤字になっても困りますが、出しすぎても意味ないわけですから。

研究会：規模的にはどのくらいなんですか。資本金は。

営業本部長：5500万です。

研究会：従業員は。

社 長：4人です。

研究会：取扱い額というのはいくらですか。

社 長：20億位です。

研究会：A F CのところにD P Pの話が載っていますが、オープン価格の所で言っていたように卸のコスト計算をしなければならないと思うんですけども、D P Pはどのくらい進んでいるのですか。

営業本部長：全然進んでいません。たまたまA F Cは人材教育も行っていますから、そこにN先生とS先生という方がいまして専任講師をやってもらっています。N先生がD P Pの権威といっていますので、N先生がD P Pの話をされるわけですよ。本も書いています。結論から言うとN先生に言わすと君たちにはわからないと言われます。

管理本部長：入力しなければならない情報が非常に多いんですよ。N先生自体がブラックボックスしていますから、中の解析がよくわからないですよ。結果は出てきますよ。

社 長：A F Cというのが一番最初に出来上がりましたのは昭和30年くらいなんですよ。名前はちょっと違いますけどね。その頃は量販店とかが全国展開をしていくのだということで、そうした場合に地域問屋、国分や菱食というのは全国にネットワークを持っていますが、地方問屋の場合、当社や当時の旭食品なんかは、旭食品は四国全体に支店網を持っているし、当社は全道に支店網を持っている。そういう地域地域の選ばれた問屋同士の結合体をつくっておけば、ナショナル・ホールセラーに対抗できると考えA F Cができていったのです。

ところが昔は、例えばダイエーの北海道への出店の際に、ダイエーと取り引き関係が深い□□さんがこちらに店を出すのが大変だから、当社の帳合でみてくれというようなこともあったが、その後、旭さんが四国の他に近畿に進出したとか、□□さんが東京に進出したとか、北海道だけはまだ誰も来ていませんが、そういう風になってから変わっていきましたね。また、メンバーは各々の地域のそれなりの問屋ですから、国内メーカーの商品についてはほとんどが特約権を持っているんです。例えば味の素はどこの問屋さんでも特約店ですから、味の素製品をA F Cの仕入れ窓口にするというのは不可能なんですよ。いろいろな歴史的背景から難しい。そうすると輸入商品というものは一番みんなが共同で仕入できるということで輸入商品に力を入れていきました。しかし、輸入商品といっても得手不得手がありますから、それじゃ、人材養成に力を入れようということになりました。これはみんなの共通のことです。コンピュータ・システムも互いの勉強会だとか、こういうのはみんな利害がありませんから、こんな風にしてきました。ここ1、2年円高になってきましたから、A F Cで輸入品をまとめ買いをさせています。ということで、A F Cの取り扱い品として輸入品が大部分になってきましたね。

研究会：ウェートとしては、輸入額が全体の1パーセントだということですが、その中の一握りがA F Cを経由しているのですか。

営業本部長：いえ、1パーセントほとんどがA F Cです。

5. 販売先との関係

研究会：次の5番目に移ります。今度は販売先との関係なんですが。まず販売先の主力業態のウェートの動向はどうでしょうか。

営業本部長：二次卸さんが落ちてきています。毎年減少しています。小売店が横ばいか若干落ちています。量販店が伸びています。

研究会：コンビニと付き合いがないというのは何か大きな理由はあるのですか。

営業本部長：相手先が買ってくれないんです。

社 長：セブンイレブンが最初に北海道に来たときは取引があったんですよ。その時点ではセブンイレブンの出店は面ではなくて点だったんですよ。それから、計画配送スケジュールのシステムを組んでくれたとか言われまして、それに対し当社はその時点では対応できなかったものですからご遠慮申上げたということです。そういうことがあったものですから、今度サンクス、あるいはローソンが来た場合に、当社はイトーヨーカ堂との取引が深いわけですから、セブンを断って他のコンビニに積極的に出ていくということができなかったというわけです。

それはよかったかどうか。売上面ではマイナスだったでしょうね。セブンとずっと契約していた方が売上面では貢献したと思いますよ。収益面では相当負担が大きかったろうなと思います。今はファミリーマートやその他が来るという話がありますが、コンビニ、GMSといったのは取引先の集約化というのを計っていますよね。そうすると逆に言うと、セブンと取引を深くしている問屋さんは新しく進出してきたコンビニと取引しづらいでしょうね。同様にまたローソンとの取引が深いところもそうでしょうね。

今のところ当社はコンビニとの取引ないですから、新規のコンビニとの取引の可能性というのがあるかもしれないです。そして、今そういうことで、ヨーカ堂との取引が深いですから競合しているダイエーとかニチイとかの取引が、ダイエーこそ多少ありますが、ないですが、コンビニの場合は変わってくると思うんですよ。わからないですけどね。ただ北海道は相当数コンビニ出てますからね。

研究会：特にお酒のことなんですが、お酒の販売先として、まだコンビニと取引がないと。また酒販D Sとも取引がないというお話ですが。

社 長：いえ、D Sとの取引はないわけじゃないですよ。カウボーイさんとの取引は食品での取引はあるけれどもアルコールの取引はないだけです。例えばデリーズさんとも取引ありますし、恵比寿屋さんも若干あります。いわゆる地方のD Sとは若干の取引があります。

研究会：圧倒的に多いのは一般の酒販店ですか。

社 長：そうです。それはなかなか難しいところでして。D Sとの取引を深くすることが従来の取引先だった一般小売店を捨てることにもなりますし。捨てれる場面と捨てれない部分とありますから。極端なこと言いますと帯広のある問屋さんが札幌にお店持つとします。そうすると、札幌市内のこの店は小売店との歴史的な取引というのはないわけですよ。そうするとコンビニやD Sさんの場合はすぐ取引しやすいですよ。だけど札幌市内で従来ずっと小売店さんと取引やっていると、D Sと取引しますと従来の小売店さんに影響与えますからなかなか踏み切れないわけですね。D Sというものが果たして業態として残っていくかどうか疑問視されていたこともありますし。今はもうD Sというのは一つの業態として認めざるを得ないと思います。ですから、差し障りのない範囲でD Sとの取引を持っていかなければならないと思っています。

ただ、主力の納入先になれる地域となれない地域と、しちやいけない場所といろいろ使い分けしなければならないです。考え方としては今後D・Sとの取引を無視はできないと思います。ただ、D・Sも一番心配するのは量販店が安売り競争に入ってきましたから、量販店の方が内容的にも資本的にも巨大ですから、D・Sの淘汰が起ってくるでしょうね。ただ安く買って安く売っていたD・Sというのは淘汰されていくでしょうし、D・S自体のなかでもローコスト・オペレーションを行って、企業理念を持っているところは残っていくでしょう。

研究会：今回のお酒の競争が激しくなって、一説によると昔からある酒販店は量的にかなり減るだろうという予想がありますが、量販店に対する酒・飲料の販売はあるのですか。

営業本部長：あります。

管理本部長：先ほど言ったコーラですね。

社 長：コカコーラでしたら1本110円ですか。これですと2本で100円ですよ。

研究会：ちょっと缶を見せて下さい。見た感じはコカコーラに似てますね。輸入のビールもかなり安いのが入ってきてますね。一説に拠ると355ミリリットルで120円台のビールがありますが、そういうのはこちらのルートで全然乗ってないんですか。

営業本部長：一部やっています。うちでも開発してます。だいたい輸入ビールというのは原価一緒なんですね、こっち持ってくると。

社 長：ただ触ってみるとわかるんですが、非常にアルミが薄いんですよ。日本の麒麟、アサヒ、サッポロビールがなぜ安くできないかというのは日本の場合、缶が倍以上になってしまうのですよ。

研究会：25円くらいかかっていると聞いたことがあるんですけども。

社 長：コスト的にはちょっとわかりません。

研究会：このコーラはスーパーバリューが流通させているんですね。アメリカの卸のスーパーバリューが。

営業本部長：AFCグループはほとんどスーパーバリューからなんですよ。

研究会：ナショナル・チェーンの大型店やコンビニエンスが増えてきて地場の卸売としてはしんどい面があるのではないのでしょうか。私は北見なんですが、北見の大型チェーンは地場の卸を通さないで商品がどんどん入ってきますので、かなり昔からある地場の卸売が苦しい状況に追い込まれるということが北見ではあるのですが、同じようなことが札幌でもおありですか。またその対応の仕方はどうですか。

社 長：北見には地場問屋でIさんというのがあると思います。当社は地場問屋としまして一応全道にネットワークを持っていますし、扱い金額も200億程度ありますので、まあ多少、内地資本の進出に対抗しうる資本を持っております。ローカルの問屋さんは、はっきり言ってなかなか切り盛り大変でしょうね。それから最近、ヨーカ堂や市民生協でもそうなんですが、釧路、帯広、北見などにも店舗持っていますが、商品仕入れを全部札幌

でやっているんですよ。当社も釧路と旭川に支店を持っておりますのが、ヨーカ堂に對しましてはそこでは納品はやってないです。それは何故かという、お買いになる立場から言いますと、未納、遅納、欠品、日付管理ということを手量販店は重視していますから。そうすると釧路や旭川のS食品の物流機能と札幌のS食品の物流機能は残念ながら札幌の方が機能が充実しているんですよ。釧路や旭川のS食品から納入しますと欠品が多いだとか日付が古いだとか考えられますので、ヨーカ堂の場合は全部札幌のセンターに納品して札幌から函館とか室蘭とかの各地域に配送しています。そんな傾向が今、手量販店の場合では増えています。

営業本部長：いま社長が言われたことも一つなんです。商品の管理という問題で一か所でやった方がいいに決まっていますから。それが一番大きな理由。もう一つが店舗にたくさんトラックが着かない方がいいんです、お店としては。それがあつたんですよ。だから一か所にまとめて、センターに入れてそこからドーンと持っていく方が一回の入荷で済むわけですから。量販店というのは平均すると1日に100台近くのトラックがばらばらと店に直納するのに来ているんじゃないですか。それをセンターで集めて行けば何分の一かになるわけですよ。そして、スーパーさんの方でその時間帯に合わせてパートさんを集めておけばいいんですよ。量販店はいろいろな面でコスト下げるために問屋にいろいろ要求してきますよ。道内の生協もダイエーもヨーカ堂も西友も全部センターに集めています。そういう意味で地方の問屋さんは、地方にしかなかったら大変ですよ。全国ベースで逆に見て東京から全て物流するとなつたら我々が大変ですよ。

研究会：物流の問題だけではなくて大型店がたくさん出てきて、御社が取引していた小売店さんがどんどん潰れていって、大型店が御社を通した形ではなくて中央の問屋から直仕入れるという形で取引が圧迫されていますか。

営業本部長：ありますよ現実に。

研究会：あまり大きな形で出てきてはいないのですか。

営業本部長：それは量販店の考え方次第なんですよ。量販店がいろいろ考え持っていますから、問屋を経由しないで直で全部やった方がいいという考えもありますよ。将来的にはアメリカみたいにね、センターを持ってメーカーと直という考えを持っているところもあります。問屋を経由した方がいいという量販もあります。ただ、一番しんどいのは量販店の本社はみんな東京ですから情報が全部東京に集中していますから、そういう面で接触できないのは我々に取っては不利ですから。例えばAFCでも仲のいい問屋さんがありますからそこを情報を密にして対応を素早くしていくという方策しかないです。

社 長：ただ、今は北海道の場合、東京とは距離がありますから問屋として生き残っていけると思いますが、そのためにはこれからの時代は機能競争だと思います。物流機能なり、情報機能なり、その他色々な問屋の機能がありますが、特に物流機能だと思います。物流機能で量販店の要求に対応できる機能を一早く持たなければ、カットされていくでしょう

ね。当社の札幌以外の店は残念ながらそういう機能について遅れています。札幌が何故よくなったかという、いやがおうでもそういう強い要望に対応せざるを得なかったということです。だから札幌の機能は充実したんです。

例えば従来、札幌ではあまり取引は深くなかった量販店が当社と取引すれば、S食品はあれほどうるさいヨーカ堂の対応をきちっとやっているから、S食品なら物流的には心配ないんじゃないかといことで、機能の優れていない所の問屋さんを止めてうちとの取引を深くした、ということがあります。これも機能競争の勝利であって、価格競争の勝利ではないんです。一時量販店との競争は価格競争だったんだけど、今は機能競争になっています。

当社としては、如何に機能面を充実させていくかということが一番重要です。そうすると一つの例ですがそれなりの配送センターを持たなければならない。それなりの配送センターを持つとすればそれなりの資金力を持たなければならない。その場合、仮に北見のIさんが1000坪の土地を買って700坪の建物を作ってもそのセンターは有効に機能しないですよ。札幌のS食品が2000坪の土地を買って1000坪の建物を建てても、これだけのお得意さんがあれば十分に機能していきますよね。だからローカルの問屋というのはこれからいろいろ辛いですよ。競って道内大手の問屋さんは各地に拠点配送センターを作ったわけです。昨年も当社は釧路に従来の倍以上のセンターを作ったわけです。現在も石狩のセンターを2倍くらいに広げようと考えています。物流機能の充実がお得意さん確保につながると思います。

研究会：販売組織、販売方式、販売促進策等についてお聞きしたい。

社 長：機能のなかで一番大事なのはリテール・サポートですね。リテール・サポートについては20年くらい前から販促部というものを作りまして、やはり小売店の店づくりなどの支援をしてきました。現在も続けております。棚割り、店舗の改装などで、その関連で三洋電気の店舗設計用の商品を扱っております。これはリテール・サポートで使っています。これからは物流機能と情報機能とリテール・サポートが卸の大事な機能になってくるんじゃないでしょうか。むかし私方が習った卸の機能は金融機能だとか保管機能といったものですが、これはもう誰もがやっていることですから、今これが問屋の機能だといったら笑われますよ。

6. 情報システム

研究会：6番目の情報システムの状況というところで、特に販促、あるいは小売支援サービスともつながった問題なのですが、受発注システムに関する情報化はどういう状況になっているのですか。小売店からのEOS発注というのはどのくらいの比率なのですか。

管理部次長：まとめた結果なのですが、約半分です、データ数として。これはやはり札幌地区の方が高いですね。

研究会：ほとんど札幌ですか。

管理部次長：地方もありますけど、全体ならして50パーセントくらい。一番高いところでは85は行ってます。

研究会：それは都市によってですか。

管理部次長：私どもの支店の一番高いところではです。ですから100あれば85はEOSです。

管理本部長：北店は85パーセント。

社 長：北店は特殊だ。

管理部次長：そういうのをならして5割と。

研究会：するとそれ以外はこちらの営業の方が出向いて注文を受けたりするのですか。

管理部次長：そうですね。営業マンがお客様のところに行くか、電話、ファックスですね。あとは営業マンにPOTという機械を持たせているのですね。店頭でデータ化していますけれど。

社 長：一番ね、酒の小売店の方が遅れています。

管理部次長：国の保護下にある業態と言うには一番だめなんですね。米屋ね。

研究会：営業が出向いて注文を取る場合は、POTでやるから全部EOSと考えていいのですか。

管理部次長：機械化の一部と考えてよろしいんじゃないですか。

社 長：まだ全員に持たせてませんね。

管理部次長：一部はそれで行くんです。

研究会：パンフレットにも書いてありますが、ヘリオスを通して来るのはかなり多い訳ですね。

管理部次長：手前どもはだいたい4パーセントくらいです。

研究会：ヘリオスで来るのですか、このうち。じゃ少ないですね。

社 長：ですからね、今申し上げたように酒の小売店ができないんです。だから一番ヘリオスでやっているのは、ダイカさんとか、雑貨関係、お菓子ですね。粧連さん、ダイカさんは入ってますし、北酒連さん、北酒販さんはお酒の方もやってらっしゃいますけど、非常に少ないですね。

営業本部長：どうしてか分かりますか。酒屋さんの場合。小売店の場合、菓子屋だったら菓子問屋1軒でいいんですよ。雑貨問屋も1軒でいいんですよ。アルコール、食品問屋は4、5軒入っているんですよ。そこら辺だと思いますよ。

管理部次長：ヘリオスという会社ご存知ですか。

研究会：こちらは当初から参加されていたんですよ。

管理部次長：今年で7年なんです。その前2年間研究期間があったんです。含めて9年。で、私もそうですし、会社全体も当初から関わってやっております。今卸で110社ぐらいですね。あと金融関係が一応名前が入ってますし、N T Tさんが顧問として入ってます。全国的に見て珍しいのはですね、公的機関の資金が全く入っていないんですよ、ヘリオスには。これは全国的に見るとちょっと異質かなと。

研究会：大手の量販店は自分の持っているネットワークで来るのですね。

管理部次長：そうですね。

研究会：いろんなネットワークに繋がっていると考えていいわけですね。

管理部次長：そうですね。そこまで出来ない小さな取引先を何とか救って上げましょうというのが始まりですね、ヘリオスは。

研究会：さっき言いましたP O Tでやるというのはヘリオスのシステムに乗っかってやるということですか。

管理部次長：うちは乗っけておりません。乗つけるようなシステムもあります。

研究会：ではS食品独自のシステムがあるんですか。

管理部次長：うちはネットワークには乗っけないで持ち帰っております。

研究会：じゃ持ち帰って、こっちで溜めといて。

管理部次長：ですからうちの中のネットワークには乗っております。

研究会：メーカーとの間はどういう風になってますか。

管理部次長：メーカーとの受発注ですが、メーカーに対しての発注情報を流すということと、それから販売情報もオンラインですね。それから出荷情報というのもオンラインで頂こうという形になってます。将来的には新製品情報もオンラインでいただければと思います。

研究会：メーカーはほとんどオンラインでやっていると考えていいわけですか。

管理部次長：いえ、メーカーとは遅れてます。小売と卸が非常に進みましたね。ようやくこれから卸とメーカーの間でそういう形を採らなければならない、ということで話をしています。

研究会：雑貨業界もそういう感じですね。メーカーは業界ごとに共通のネットワークを作っているのもある訳ですね。

管理部次長：□□□□□さんという会社を作りましてね、一部の加工食品のメーカーさん中心におやりになっているのもありますね。それから独自にネットを敷きたいというところもございます。

研究会：そういうのは繋がっているのですか。

管理部次長：そうですね。

管理本部長：活動は大したことないわな、歴史の割には。

管理部次長：そうなんですかねえ。

管理本部長：そう思う。□□□□は規模的には全国一なんですよ。

管理部次長：全国一ですね。

社 長：やっぱりね、食品、加工食品の業界というのは競争問屋の数が多いですから、多少なり秘密主義というか、あまり全てをあからさまにしたくないという傾向は若干あるんじゃないですか。それが北海道ですと、家庭雑貨ですと粧連さんとダイカさん2軒に代表されちゃった訳ですからね。仮に情報が伝わりあったと言ってもそう影響はないでしょうが、我々加工食品の場合は問屋の数が多いですからねえ、そういう点の影響があります。

管理部次長：それもあります。小売屋さんの意識の問題もありますね。例えばこういう例があったんですけど、酒の免許を持ってない小売屋さんがE O Sをやっていた。酒の免許が3年後位で取れたと。途端にE O Sが出来なくなってしまう。お酒の売り方自体に、問屋も含めて旧態依然の考え方がある、というような気がします。

研究会：情報を元にして小売店を支援していくというのは、現状ではなかなか難しいということですか。

管理部次長：一部ですね、例えばお酒を扱えば必ず酒税報告というのをやらなくてはならないですね。これの情報を一部要求のある小売屋さんにはお出ししていますね。それから販売の動向を出していますので、去年はどうだった先月はどうだったという情報を元にして、販促活動のための情報は出しています。

研究会：それはヘリオスとしてやっているのですか。

管理部次長：いえ違います。あくまでヘリオスは受発注関係の問題を中心に各問屋さんが協力してやっていきましょうという会社です。

7. 物流機能

研究会：では7番に移りまして、まず配送の手段・方式について伺いますが、配送の手段はほとんど自家トラックでしょうか。

管理部次長：自社便です。一部、物量が多くなった場合には外部に任せますが、基本的には自社便です。

研究会：配送ではダイヤグラム方式を採っているのですか。

管理部次長：採っていません。

研究会：受注と配送についての時間的な取り決めみたいなものはあるのですか。

管理部次長：お客様先との間で明確なものはございませんけれども、基本的には午前中受注したものは午後配送、午後受注したものは翌朝配送ということです、小売屋さんとは。量販店さんとは向こうとの取り決めの中に配送条件も入ってますので、それをクリアするような形でやっております。

研究会：かなり厳しいのですか。

管理部次長：一番厳しいのはですね、オンラインで受注するのが午後3時、お得意先のセンターにお届けに上がるのが6時半。これが一番厳しいんじゃないですか。

営業本部長：一番厳しいです。

管理本部長：イトーヨーカ堂です（笑い）。

管理部次長：その間に品出しやってトラックに詰めてお届けするまでに3時間ないのです。

営業本部長：364日。

研究会：毎日ですか。

営業本部長：いや1月1日はないです。

社 長：でもね、これ、ヨーカ堂さん厳しいんですがね、それにきちっと対応できたということが、非常に当社の物流に対する評価が高いわけですよ。大変なことなんですよ今申し上げたのは、3時半からですね6時半までの間にピッキングしましてですね。イトーヨーカ堂は今全道で13店舗あり、13店舗分に分けて納品しているわけですからね。年間で12月28日が最高だな、3800個くらいですよ昨年の実績で。それだけのものをきちっとやるというのは大変なことなんです。

管理本部長：あらかじめ飲料水みたいに1ケース単位で動くものばかりなら良いんだけど、そうでなくてあれが10個これが5個、そういうものを含めてですからね、大変なんですね。

社 長：そしてしかも欠品を出してはいかんということですから。だからイトーヨーカ堂さんの物流については最初は色々ご迷惑をかけましたけれど、逆に随分教えられましてね、それが今の当社にとっては貴重な財産になりましたね。今一番ヨーカ堂がきついですね。全国的にもそうでしょう。

営業本部長：厳しいのはヨーカ堂さんです。

社 長：特に北海道の場合厳しいですよ、同じヨーカ堂さんでも。

研究会：小売店の方からは少量多頻度納品が最近特に厳しくなっているかと思うんですが、発注もしくは配送における単位の取り決めみたいなものはあるのですか。

営業本部長：基本的にはお得意さんのご要望通りです。

管理部次長：1個からです。

研究会：実際にそういう少ないものというのはありますか。

管理部次長：ありますよ。殆どそうじゃないですか。

社 長：今、箱で行くというのは飲料水とラーメンと、それだけです。

管理本部長：あとは全部バラですね。

研究会：向こうとの話し合いによってもっと効率的にできるというのは。

営業本部長：一時より話に乗って少しは良くなっています。

研究会：ある程度その辺の話はするわけですか。

営業本部長：一応しますね。あちらのご希望があれば。昔スパイス1本から来ていた。

管理本部長：もっとも小売店さんの立場からしますと、昔は小売店は我々問屋からものを買う場合、我々ケース単位でないとものを売りませんでしたからね。それを倉庫に入れておいて小売店さん自体で売場に陳列して売っていた。ところがだんだんだんだん品数が多くなってきた。そうすると倉庫にしているスペースも売場にしたい方がいいと。我々も指導したんですが、商品の回転を早くしなければお客さんに喜ばれませんよと。どうするかというとストックしておいてやるよりは、細かい単位でもいいから我々の方に注文を寄こしなさいと、我々対応して配送しましょう。そうすると店の中で棚にかざれるアイテム数は増えていくだろう。そうすると一般消費者の要望に応えるようになるだろうと、我々問屋も指導しました。小売店さんもその方が良いに決まっているのだから、だから5本10本でも発注するというようなことで、逆にこっちはそれで自分の首を絞めるというようなことだけれど、やはり相手が儲けてもらわないと我々も困るわけだから、その流れでやってきたのですね。

研究会：量販店のセンターに卸す場合のセンターフィーは。

営業本部長：とられます。2.5から3.5の間です。

社 長：それは食品についてね。

営業本部長：加工食品ね、乳製品だったら5だとかね6だとか、うちは加工食品主体ですから。

社 長：低温流通しないからとか、そういう温度帯別商品によってセンターフィーは違います。

管理部次長：あと業種によっても違いますね。雑貨とか、これまた違いますね。

社 長：それから量販店によっても違う。

研究会：雑貨は安いんですか。

管理部次長：高いんじゃないですか。

社 長：冷凍食品だとかチルド商品なんか8パーセントくらいです。

営業本部長：そりゃもうマチマチで5から10の間じゃないですか。

社 長：これも先方さんの量販店さんの基準というのはいないんですよ、一方的なものです。

管理本部長：パーセンテージというものの考え方がおかしいんですよ、本来ね。金額に対して幾らなどということではなくて、センターフィーということからすると1ケース何キロなら何キロの重さのものについて1個50円とかいうのが。

研究会：専有面積ですか。

管理本部長：うん、相応しいと思うんですがね。現状はそうなっているのはおかしいですね。

社 長：センターフィーの問題というのは今後いろんな問題が起きてくるでしょうね。ただ逆に言いますとメリットの面とデメリットの面とがありましてね、例えばさっきちょっと申しましたように、仮りにヨーカ堂の場合なら全道の分を今札幌で納めてますが、私ど

もが仮にどっかの運送会社を使ってヨーカ堂に納品する場合に、現在センターフィーとしてヨーカ堂にとられているものよりは安くできるかという疑問な点あると思うし。札幌市内の場合直接配送した場合の方が安くあがるだろうと、こういう計算できてますけどね。色々問題はありますが、問屋にとってのメリット、デメリットがあります。

管理本部長：あと物流については、平均配送回数ですか。これ平均値とってあったか。

管理部次長：毎日でしょう。

管理本部長：そうでもない。

営業本部長：主要店はほぼ毎日だなあ。

管理部次長：よく買って頂く主要店というのは殆ど毎日納めてますよ。主要でない、サブで扱っているという小売屋さんには少ないですけど。

研究会：在庫管理というのは難しいのじゃないですか。欠品を起こしたり遅配を起こしたりと。

営業本部長：難しいですね。多めに取っておきます（笑い）。

管理本部長：一番簡単なのは多めに取っておけばいいんでしょうけれど。

営業本部長：結局ね、去年のデータというのがもうアテにならないんですよ。

管理本部長：そうだね神業だね。やっぱり経験による勘でしょうかね。

社 長：それとやっぱり今データから推測してやっているかな。データと、あと経験と神業。

管理本部長：一番そういう意味で管理しやすいのは、CVSのチェーンなんかに供給するケースだね。

社 長：あれはいいわ。

管理本部長：ああいったところは特売といっても極端な特売やりませんからね、波がないんですよ。で季節数だけを見ていけば、だいたいコンスタントな数字で動くから、在庫の手当、仕入の方も検討つきやすいんですよ。ところがスーパーですと特売ちょいちょいやりますでしょ。通常の流れの数倍のものが一気に出ていたり、それが終わったらバタッと少なくなったりと。これがいろんな種類の商品について出てくるわけですからね。これを適正に品切れ起こさないようにちゃんとストックして管理していくのは大変なんですよ。ある程度予測の数字は流れてはきているんですが、それはあくまでも見込み数であって、そのスーパーの、見込みを大幅に越える場合もあり、ないしは3分の1くらいしか行かない場合もありと、様々ですからね。

社 長：やっぱり、今私どもの店の場合ですと、ここの札幌店の場合ですと色々な業態との取引をやってます。仲間との取引もあります、デパートもございます、一部スーパーもございます、一般小売店もあります。それからうちの石狩にある店は主として量販店との取引に集約している。そうすると量販店の場合には納入アイテムというのが決まっているんですよ。そうすると管理が非常にしやすいんですよ。

だからこれからの問屋というのは業態別配送センターという考えを一部導入しなければならいかなあと思いますね。全ての業態に対応するセンターを持ちますと、例えば醤油500箱あったと。500箱あれば量販店お得意10軒に1週間もつと、データ上は。だけど仲間問屋との取引もやる。あると200箱いっちゃうと。するとぱっと品切れになっちゃうですね。量販店だけの場合だとそういうケースは比較的少ないわけですからね。だからセブンイレブンさんの場合だと、セブンイレブン専用のセンターを持ちなさいとセブンイレブン側もご要求なさっているし、納入ベンダーとしてもそういう対応をしてらっしゃいますね。そういうような動きがこれから出て来るんじゃないですか。

8. 今後の対応

研究会：物流のところは一応終わりました、最後は経営理念とそれから道内酒類食品業界の動向と御社の戦略展開というところですが、色々お話しの中でこれに関することが出てきましたので、さらにつけ加えて強調して頂ける点がありましたらお願いします。

この3、4年不況だったですよ。その影響というのはどういう形で出て参りましたですか。

社 長：幸いなことに、それは機密事項になることなんですがね、当社の場合はここ2、3年業績はいいです、はっきり言って。ただ前ほど売上の伸び率は高くはないですけどね。同業者の皆さん方と比較しますと若干いい売上で来たと、それから決して収益面も悪くはない。これはやはり、管理体制の強化だと思ってます。随分これまで問屋というのは管理にそんざいなところがあったと思うんです。管理面の強化がこれからも経営上の非常に大事な点になって行くんじゃないでしょうか。それと切り詰めれるところと、物流経費を如何に安くするか、そのためには物流機能を如何に充実させてローコストに持っていくか、この辺に注力していかなければならない。そんなところではないですか。

研究会：人材について教育面で特別なシステム、プログラムをお持ちですか。

社 長：それはAFCの人材教育というものもありますし、やはり企業は人なりですから社員の質的向上というのは、ことあるごとに機会を設けて教育に出したり、あるいは社内教育したりあるいはビデオで教育したりやっております。

経営理念というのは、その地域においてお役に立つ企業としてやっていきたいというのが昔からの経営理念の1つです。1つには従業員が安心して働ける職場としてやっていきたい。

管理本部長：変な話ですが、よく学生なんかには言うんですが、歴史の古いのが良いというのではないけれど、今年88年目になっているんですが、その間いろんな時代の流れ、景気変動を乗り越えてきたと、そのことはその折りその折りに適切に、柔軟に対応していたお陰でないかと思っているんですが。だからそういう体質は当社の場合十分に持って

いるのではないかという風に思ってますね、上から下まで。私がこの会社入ったときは、昭和30年ですが、社員は30人前後しかいなかった。いま200何十人になってますが、店舗の数が多くなった。当時は札幌と小樽しかなかったですけど、その後順次大きくなっていったということですが、その後現在の人員、従業員数というのはここ数年ほとんど変化ないんですよ。売上は何だかんだ伸びてますが、人間は増えてないです。特にうちの石狩の北店なんかはパートさんで対応しているという部分もありますけれど、これは時間的なあれでもって勤務してもらっているということで、社員は増やしてないんですよ。そういう風にして人の面でも柔軟にやりくりしていつているということで、ある程度安定した収益もずっと出してきているということだと思いますけれど。

研究会：事業計画として食品問屋以外の領域へ多角化を図っていくということは、現時点では考えていらっしゃるのですか。

社 長：現時点では具体的にそういう考えは持っておりません。だけど、例えば、さっき触れましたが、チルドや冷凍食品だとか、こういったものを若干は今やっておりますが、例えばこういったものより取り扱いの範疇を広げたり、あるいは拡大していくためには場合によってはこうした、これ少し労働条件も違いますし、商売のやり方も違うものですから、こういったものは別会社的なものでやっていかなきゃならないかなあというようなことを考えたりはしていますが、あくまでも従来の我々が取り扱ってきた商品に関連する部門での多角化というものを考えなければいけません、レジャー産業に参入するだとか飲食産業に参入するだとかそういう風なことは今全然考えてません。

管理本部長：往々にして武士の商法になりかねない。だけど飲食店経営なんてのもかなりのノウハウで、外から見ていると、お客さんさえ来てくれれば儲かる商売かなと単純に考えるけれども、中に首突っ込んで経営していくと大変なもんですよね、うまく経営していくというのは。色々勉強はさせられているけれども、我々にああいうことをやれと言われても難しいですよ。

社 長：それと、道内の酒類食品問屋業界の動向というのは、まあ食品問屋はだいたいにおいて淘汰されたと思うんです。さっきもちょっと申し上げたけれど、いわゆる昔で言う二次店というのは色々こう系列の下に入っている。これから出て来るのは、酒類問屋の統合、系列化というのは起こるのではないかと予測はしていますがね。というのはこういう風に安売り競争が激化して参りますとね。

管理本部長：弱小のところは体力無くなるな。

社 長：私どもの戦略は、この辺は僕なんかの年寄りよりは若いのに聞いて下さい。

営業本部長：こっちが教えてもらいたいですね。

社 長：要するにね、商売をするという考え方じゃなくて取り組みをするという考え方で、得意先と。その取り組みの仕方に、いわゆる物流提案だとかあるいは商品情報の提供だとか、そういう風なことをやって行かないと、今までみたいに売った買ったの、ある

いは値段をあおるこうするという時代じゃないんですね。何とかこうして一業でもってこうやって88年、出来ることであるなら企業というのは永遠に続いて欲しいと思ってますが。一業で、よく言いますわな、50年以上はもたないと。だけど比較的食品業界は一業で歴史的に古いところが随分多いですよ、全国的に見ると。国分さんなんかそうですね。研究会：今言われた以外に他にはありますか。

社 長：一番最後の地ビールの問題ね。これ難しいと思いますよ。コストが高くつくはず。斜里、あそこだけ免許が出ている。受け皿があればね。今度は60キロリットルだったのかな。1日大瓶で220本消化できなきゃ駄目なはずなんですねえ。だから飲食店チェーンみたいなものがあるってそういうところが受け皿になってやるのならいいんですが、地ビールを作って流通に出していたんじゃ絶対売れないです。高くつくから。60キロリットルが多すぎるんじゃないかと、もっと半分位のあれにすればいいんじゃないかというのが、この間NHKのテレビでやってましたがね。だから意外と地ビール、地ビールと騒いでますけれど、僕が税務署から聞いている話しでは、斜里だけ免許申請が出ている。

管理本部長：あとススキノの飲み屋が、あれは地ビールじゃないか、色んなところから持ってくるというんですね。

営業本部長：あれは自分で作るということ。

社 長：だから例えば養老の滝さんなんかみたいなのが地ビール作って、そしてご自分のところで地ビールだとしてお売りになると、こんなのは案外成功するかも知れませんねえ。だけど悪いけど、斜里は例のいも焼酎もやりましたよねえ。それから悪いけど第三セクターでやったら駄目でしょうねえ。今回の釧路のMOOだってそうでしょう、あれ民間だったらあんなに赤字出さないですよ、と僕は思いますねえ。第三セクターでやるというのは聞こえはいいですよ、村興した街興したといって。まあねえ日本の消費者というのは、さっきオープン価格ということが出ましたがね、オープン価格ということになると一物多価になる訳ですが、今の消費者というのは、何で札幌で100円で売っているものが稚内で120円になるんだと、こういう風な反応出て来ますからねえ。消費者に対する教育、消費者は今何でもかんでもサービスはタダという考え方を持っていますでしょう、はっきり言って。この観念をなくするような行政なり業界の指導がなければね。だから例えばギフトがありますね、盆暮の。これデパートはお金取るようになりましたでしょう。デパートさんにより差はございますけれど、ダイエーさんだけは全国無料でやっている。ですから昨年来ギフトで伸びているのはダイエーさんだけです。だから諸外国なんか行きますと確かにサービスは有料制なんですけど、日本の場合サービスは無料が当たり前だという考えです。

管理本部長：戦前はやはり同じものであっても札幌で買うのと稚内で買うのとは、当然値段は違って当たり前と言う観念が染み着いていたんですけども、最近はメーカーが末端価格を100円売りだとか200円売りだとかやるもんだから、運賃もプールしてやるよう

になりましたから、全国同じなんですけど、本来は運賃余計に掛かっている訳だから、高く
て当たり前なんですよ。

研究会：私の実家は利尻なんですけれど、さすがに利尻は船で行かなければならないもん
ですから、ほとんどのものが高いですね。

管理本部長：やはりそうですか。それが当たり前なんですね。

社 長：当たり前なんですけど、消費者の人としては何で利尻は高いんだろうと、こうなっ
てるんですわなあ。極端な事言えば藻岩山の自販機と市内の自販機は同じ値段で売っている
んだろう。藻岩山は高いわけじゃないだろう。我々のところでは今藻岩山の自販機の納入
もやってますがね、あそこに行くというのは物凄いコスト掛かっているんですよ、時間的
にも。だけどそれでいながら藻岩山に納めているのも市内に納めているのも同じですから
ね。

地ビールの生産の可能性というのは騒いでいるほど声を上げることは少ないんじゃない
ですかね。もし仮りに出来たとしても我々流通問屋がこれに関与はおそらくしないと思う。
したって採算合っこない。メーカー側は変なビール出されたらビールそのものの評価を
下げますから技術的には援助するという考えのようですね、メーカーさんは。

研究会：どうも長時間にわたりありがとうございました。

(了)

IV 食品卸売業 I 社

I 社の概要

I 社は戦後すぐに帯広で設立された食品卸売業である。有力メーカーの販売権を持ち、取り扱い商品は加工食品が全体の 6 割を占め、鮮魚・冷凍魚が 3 割、残りが冷凍食品となっている。商圈は道東の十勝圏を中心として釧路、根室に及び、特に十勝圏での一般食品の卸販売額で 3 割強の占拠率を取っている。販売先の半分は道内のスーパー・チェーンである。売上高は約 60 億円であり、従業員数は約 90 名である。

I 社の戦略展開の特徴は 2 つある。第 1 に物流・情報システムに対して戦略的に投資を行ってきたことである。特に昭和 50 年代の低温物流施設への投資は売上高規模としては異例のものである。また情報システムに対する取り組みも同業界においても極めて早期であり、とりわけ同社が独自に開発した顧客支援用コンピュータ・プログラムは非常に優れたものであり、大手コンピュータ・メーカーが買い取って商品化しているほどである。同社の事業展開でもう 1 点注目すべきは、地元の特設スーパーとの取引関係を強化し、いわゆるリテール・サポート・カンパニーとしての「取り組み」関係を構築していることにある。I 社の近年の成長はこのスーパーの高成長に大きく依拠している。

I 社 ヒアリング録

1994年3月1日 於 I 社本社（帯広市）

I 社取締役副社長 H 氏

I 社専務取締役営業統括 I 氏

聞き手：卸売流通研究会 碓井、黄

ヒアリング項目

1. 創業期と成長の過程
2. 卸問屋の経営理念と事業活動
3. 物流システムと情報化への取り組み
4. リテール・サポート

研究会：まず、創業期についてお聞きしたいのですが。

副社長：創業は、昭和21年11月21日です。

研究会：これ以前の前身はありますか。

副社長：全くありません。創業者は兵隊から復員してきて、裸一貫で始めています。その創業者は、昭和60年に満65歳で亡くなっております。

研究会：創業者は、もともとこちらの出身の方ですか。

副社長：大樹町です。

研究会：戦前になにかこの商売に関わっていましたか。

副社長：年齢的に尋常高等小学校を出ておりまして、丁稚として帯広の雑貨店に奉公しています。4、5年丁稚奉公をし、その後兵隊になり、復員しております。

研究会：復員後、どのようなものを扱っていたのですか。

副社長：終戦直後は卸というより小売でした。何を持ってきても売れました。商品を見つけることが商売でした。当時はまだ一部統制経済でしたから。経済警察が絶えず見回りをしていました。

研究会：どのように商品を見つけ出したのですか。

副社長：終戦になって製造も始まり、売りに行かなくても物さえ作れば、買いに来る人に売れるという時代でした。うちが買い付けたのは、海産物、特に煮干しで、資金作りに役

立ったのもそのような商品でした。九州とか四国とかまでに買い付けに行きました。1人が品物を持って駅に着いたら、もう、みんな待っていました。

専 務：今の考え方だと、メーカーから我々が買うという、そこから出発するかたちですけど、生産地直結みたいなものですね。例えば竹箒であれば家内工業で、それを取りまとめている人がいて、その取りまとめている人を探して歩くというようなものです。

副社長：うちは総合食品卸問屋としていますが、「問屋」を取れ、という人もいます。問屋にこだわっているのは、私なりの理屈があつてのことです。卸売というのは、メーカーが作ったものを仕入れて、売るというものです。問屋とは、スーパーマーケット等の小売から注文があつたら揃えるものなのです。小売から問われたら、はいありますよといって届けるのが問屋なんです。だから、総合食品卸問屋という看板を今でも持っているのです。

研究会：会社組織としたのはいつですか。

副社長：昭和27年です。

研究会：その時の従業員は何人でしたか。

副社長：私がこの会社に加わつたのが昭和23年1月11日で、創業者も結婚していなかった。専務は会社を設立した27年に入社して、その時は従業員が5人位だった。

研究会：その27年の取扱商品はどのようなものでしたか。

副社長：荒物雑貨と食品の一部でした。具体的な食品は、海産物とか缶詰、漬け物、味噌・醤油を中心とした調味料、そのような範囲でした。

研究会：どの地方から仕入れましたか。

副社長：海産物は、産地から直接ですね。例えば、煮干しであれば、西鹿児島から北上するわけです。私がいつも仕入れから帰ってきたのは4月20日頃でしたが、まず鹿児島へ行って、北上して長崎、また五島列島へも行ったことがあります。それから唐津の方へ。つまり、暖流というか海流に沿って北上するわけです。そして、四国とか山口へ行って、最後に茨城です。ワカメは北海道が産地ですから、利尻、礼文、松前の方です。昆布は日高です。

研究会：一度買い付けに行くとかかなり長期になるわけですか。

副社長：その頃、帯広を11時くらいに発つ急行列車があつてそれに乗って、青函連絡船も使って、その後裏日本をまわって、4泊5日で長崎に着きました。もちろん、途中下車はしません。蒸気機関車だったので、トンネル等を通るとすすだらけになって、白いワイシャツも着れないわけです。

昔は煮干しも天日乾燥ですから、雨が降ると鰯漁にも出ませんでした。その間こちらに帰ってくるといふわけにもいかないんで、一週間でも十日でも旅館で待機するわけです。一度行くと二ヵ月、唐津で正月を迎えたこともありました。鹿児島には普通一ヵ月位滞在しました。4月から始って、季節季節で産地が変わって、滞在するわけです。

研究会：鹿児島で仕入れたものはどのようにして運んだのですか。

副社長：国鉄の15トン貨車で輸送しました。15トン貨車に満載するわけです。

研究会：貨車で運ばれた商品は、大部分、帯広で捌いたのですか。

副社長：帯広で売る時もありますが、貨車単位で他に売ったことが多かったですね。売り先を決めなくて、小樽駅、札幌駅、旭川駅等に貨車をつけると人が集ってきました。その頃は、売り先を見つけるのが商売ではなくて、売るものを見つけるのが商売でした。駅には毎日、品物を探しにみんな集ったわけです。貨車はあっても売り人はいません。貨車の送り人、荷主の名前を見て、帯広に電話をかけてくるのです。「あの荷物、煮干し、うちに売ってくれんか」と。そして、うちで幾らで売ると言うより、幾らで買ってくれるのかと聞いて、高い方に売るわけです。今は売の方が値段を付けるけども、その頃は買う方に値を付けてもらって、高い方に買ってもらったのです。

私の記憶では、15トン一台で原価は25万円しました。その頃の物価指数からすると相当のものでした。ですから、それだけの現金が必要だったのです。旭川の□□水産さんのように大手の、また札幌や小樽の人が買い付けに行けなかったのは、それだけの現金が用意できなくて行けなかったわけです。うちは、煮干しを専門にし、目的に対してどうあるべきかを明確にして、銀行から金を借りたのです。そのようにして道内で売って、もちろん十勝管内でも売りましたがそれは小売に対する小卸です。

研究会：銀行からお金を借りることができたというのは、非常に信用があったということですか。

副社長：7、8年にわたる買い付けの過程で、先代は、いつ行ってどういうものを幾らで買い、それをどこに売のかという計画書を銀行に提出して、全くその通りになるので銀行が安心して計画書通りに金を貸したわけです。

研究会：計画通りに仕入・販売できるというのは、センスでもあるわけですか。買い付けの過程でノウハウを身に付けるといっても、身に付く速さが人によって違うと思うのですが。

副社長：先代は尋常高等小学校出でしたが、帯広商工会議所の副会頭をつとめ、今生きていけば会頭だったはずです。大変な努力家でありました。自分が十勝圏のリーダーとなるには、尋常高等小学校出では皆さんに失礼だと考え、53歳で産業能率大学を通信教育で卒業し、引き続き日大の経済学部と商学部を通信教育でそれぞれ卒業しました。商学部を卒業したのは、62歳の時でした。大学での成績は大変優秀でした。体育と音楽以外は、90点前後をとっていました。

研究会：向学心が強く、知識欲も貪欲だったわけですね。

副社長：15で丁稚奉公しているときに、暖房がないので、一升瓶にお湯を入れて勉強していた人でした。

計画通りにいけば、皆さん信用してくれるのです。先代が亡くなってから、いろいろな方に会いますが、皆さん先代を絶賛します。

研究会：先代のことを残していないのですか。社史等は。

副社長：今はまだ。ただ、先代の残した書があります。書を見ても目的に対してどうすべきなのか、という意識は徹底していた人だと思います。

研究会：最初5人から会社を出発させて、どのように会社の規模を拡大したのですか。

専 務：私が27年に入った年に、3人位続けて入りました。その時には、食品の卸をやるという話が決まりました。27年というと、統制経済もはずれ、多くの問屋は三輪車を持っていましたし大手の問屋は大型トラックを持っていました。しかし、私の入社期はリヤカーしかありませんでしたし、それも近所から借りてきて使わせてもらっていました。唯一の車が自転車でした。かなり地方への配送は、定期路線トラックを使いました。

研究会：従業員数、売上も順調に伸びてきたのですか。

専 務：その頃は副社長も私も営業の第一線にいましたが、私たちが商品を売るにしても他の競合する問屋とは価格が全然違いました。昭和30年頃、鯖の味噌煮や秋刀魚等の缶詰、3個100円、というものが流行したのですが、10トン貨車で買うと1個26円50銭で仕入れることができました。それだけの量を捌ける問屋は、もちろん貨車で買いますが、それだけ捌けない問屋は小口で、1個28円50銭で仕入れました。そうすると、貨車で買った問屋は28円とか28円50銭で卸すわけですが、我々は28円50銭で仕入れてますから、小売屋さんは結局3個100円で売っても利益が2円程度しか残らず、非常に厳しいわけです。商品を買ってもらおうというより、若さとか、熱意だとか、そういうものを売り込まなければなりません。当時はまだ、義理人情に厚い時ですから、一生懸命やっている若いものから買ってやりたい、という人情がありました。

研究会：そうすると非常に利益の幅は狭いですね。

専 務：そうですが、そのような利幅の小さいものは売上の50%程度で、それ以外は付加価値の高い、煮干しだとかの海産物でしたから、トータルで見ると他の問屋と比べても利益をあげていました。

副社長：昭和40年頃までは、とにかく資金を蓄積しなければならないと考えていました。どちらかといえば、高売りでした。40年くらいからは、徹底的に競争が激化する過当競争の時代が来ると見越してました。その時に、堂々と競争できるように、企業体質、財務体質を充実させなければと思ってました。先代が全く思っていたプロセス通りになりました。

研究会：昭和40年頃は、従業員は何人位でしたか。

副社長：20数名でした。昭和45年に旧社屋を建てた時に売上が5億6千万円でした。その拠点を作った時に、地方問屋でも10億円は売りたいと話してました。その社屋は鉄筋コンクリートで、食品問屋では北海道で国分さんとうちだけでした。

専 務：昭和27年には、お寺だった建物を買って、お寺の床を全部ぶちぬいて約1年程卸をしていました。しかし、昭和29年12月21日に従業員が火を出し全焼してし

まいりました。強風注意報と火災警報がでている日でした。

副社長：その時ももちろん、支払手形を発行していましたが、スハラ食品から仕入れることになっていた油100缶は、火事になったので代金は買えないだろう、ということで荷渡しをストップされてしまいました。

専務：火事になる前に、駅から油100缶取りに来いと言われていたのですが、お得意さんをまわってから行くつもりだったところ、消防車が走っていてどこが火事かなと思っていたら、会社の近くまで来て非常線が張られており会社にも入れなかったわけです。

副社長：我々はまだ力が無いから、また全焼なんだから、大事なことなんだから、と先代は発行した手形を全て翌日22日に落としました。期日がまだ来ていないものも含めてです。全焼しましたが、皆さん心配しないで下さい、という意味で。仕入先に一切御迷惑をかけないように手形を翌日に全て落としました。

専務：この時、全焼なんだからまけてもらうべきだ、とか言ってくれた人もいましたが、先代は全て払いました。その頃から、お得意さんの私たちを見る目が変わってきたのではないかと思います。社長ではなくて、会社そのものに対する見方が変わってきたのがその頃だと感じます。

副社長：本当に「信用」は簡単に与えられるものではない、と思います。私は常日頃、例え話を交えながら、こう言います。例えば、今日帯広食品株式会社が誕生したとします。資本金もあり、株主もそうそうたるもので、しかも、社長は松下幸之助だとします。けれども、帯広食品はだれも良い会社だとは言わない。株主が立派で、社長が立派でも、会社自体は立派だとは言わない。やはり、5年なり、10年なり年月が経って、信用を積み重ねて、はじめてあそこの会社は立派な会社だと言われるのではないかと思います。社長が立派なのはもちろんですが、それ以上に、社員の一人一人の言動の積み重ねが、素晴らしいければ素晴らしいほど、あの会社は素晴らしいと5年後、10年後に言われるのです。あなた方社員一人一人の行動、言動が会社の信用に結びつくのです、と言っています。

研究会：そのことを社員に話される時、若い社員はどのような反応を示しますか。

副社長：今の若い人は、理解させれば絶対に良くやりますよ。我々はげんこつもらいつつやっていましたが、今は、ただやれというのではなく、こういう理由だからと言って理解させれば、今の若い人は素晴らしい。教えないで、今の若い人は何もしないというのは、若い人が駄目なのではなく、先輩が駄目なのではないかと思います。昨日今日入った人でも、パートでも、会社にとっては重要な役割を果たしていることも理解してもらえるよう話します。

研究会：先程、昭和29年から取引先の態度が変わった、とお聞きしましたが具体的に教えてください。

副社長：火事の時、まけてくれというのが普通ですが、落とさなくてもよい手形まで全部落とした。そういうのは大変評判になります。自分で俺は偉いんだと言っても誰も評価し

ないけれども、自分以外の人が言ってくれる評価は、大変なPRとなって、宣伝効果がありますよね。そのように自己評価よりも周りの評価の方が重要なこと、自己評価ばかり口にする甘さについては、日常的にも社員に言っていることです。

2. 卸問屋の経営理念と事業活動

研究会：昭和40年頃、過当競争になってくる頃、他の地域から卸が参入してきましたか。
専 務：札幌、旭川、小樽から、全てのところから十勝に参入してきました。ローカル線は良かったですけど、根室本線、昔でいう網走線ですが、こちらは北見から旭川から、また札幌、小樽から全て卸が入ってきました。

副社長：補足説明しますと、昭和40年を過ぎても今日まで一度も価格競争でお得意さんを確保したことはありません。資金を貯めたことは事実だけれども、価格競争で売上を確保したことは一度もありません。もっと極端に言えば、うちは、官公庁は別としてもそれ以外は、見積りを出せと言われても出したことがないのです。見積りというのは、安ければ買ってやるということでしょ、安いということでは信用されない、評価されないのではねえ。我々は価格以外のところでも信用されるようになって取引したいと考え、いまだかつて見積りを出したことがないのです。

研究会：その時に小樽や札幌ですとか、あるいは旭川から進出してくる卸は安さで進出してきたと思うのですが。

副社長：もちろん、そうしなければ売り込めないですからね。けれどもうちは一切価格には応じたことはありません。もちろん、高売りということではないですよ。

4、5年くらい前から、流通がどんどん変ってきて、競争相手は同業者ではなくて、時代、時代の流れに如何に対応していけるのかということが、結果として同業他社に差をつけることなのだと思います。そういう考え方で、この建物も平成元年に建てましたが、売上の10%の投資をしました。売上が60億円の規模ですから、6億円くらいの投資です。売上に対する比率は高いですね。今年この裏に低温物流センターを、4、5月に建てようとしています、これも売上の10%を投資するのです。相当資金が今までに蓄積されていなければできないことです。

さらにもう一つ付け加えておきたいことは、戦後の競争原理が素晴らしかったから、今日の日本の繁栄があるわけですが、ただ残念なことに、食品卸売業界では価格が競争の全てだという所に問題があるのです。そうではなくて、今の時代でも価格は10%ないし20%位の要素はあるけれども、80%、90%はそれ以外の競争をしなければ駄目だと思うのです。価格以外の競争をお互いにやればやるほどレベルアップになっていくわけですが、一方で価格競争だけをやればやるほど企業としての存在価値がなくなっていくと思います。
研究会：価格以外の競争の中身を具体的に教えて下さい。

副社長：品揃えですとか、営業マンの質、会社の信頼、物流の機能等、沢山あります。日々のフォローが如何にあるべきかです。その面でも、うちの専務は、食品の営業では北海道一だと思います。

研究会：その秘訣は具体的にどのようなものですか。

副社長：熱心さとか、知識だとか、そういうもの全てですね。毎日の問題解決は、次から次へとやらなければならないのですが、問題の解決は知識ではできないのです。知恵でなければできないのです。例えば、知識であれば、 $1 + 1 = 2$ でしかないですけども、しかし、我々の商売は必ずしも $1 + 1 = 2$ ではなくて0になったり5になったりする世界です。具体的に、品質が良くて安い場合には、絶対買わなければ損ですが、「私はお前から買いたくない、少々1円高くても専務から買いたい」ということがあるのです。だから、営業というものは、知識もなければいけないですが、知恵がなければいけない、ということになります。もっとわかりやすく言えば、相手の役にたたなければいけない、ということです。相手のプラスになるような営業マンでなければ相手にしてくれないのです。価格以外で相手のプラスになることは何があるのか、そういうものが揃ってないと喜ばれないですね。

研究会：新しい営業マンが入った時、専務はその人にどのようなことを言うわけですか。

専 務：私は、卸売業を覚える必要はない、と言います。小売業を覚えなさい、と。そうすると、小売にとって良いことが何かということが自ずとわかるはずです。私が非常に幸せだと思うのは、27年に入社してそれから5、6年経ってからセルフ販売方式のスーパーが外国から入ってきましたが、我々の先輩たちは皆、拒絶反応を示したことです。昔の商売の流れでは、安くてもお客さんに不親切で売っていて成り立った企業はない、それが商売の常だと考えられてきたわけです。ところが、セルフサービスの最初というのは、まだまだ皆さん経済的に大変だった時期ですから、安くさえすれば売れていました。コンサルタントが何十万も講演料をとって指導していた時代でもありました。しかし、人間の欲と言うのは、豊かになればなるほど、さらに豊かさを求めていくものです。それが時代の流れ、というものです。私がそのセルフ方式に、いの一番に飛び込めたというのは、私に昔の色が付いていなかったわけですから、スーパーに対する取り組みは早かったのです。

ところが、実際、中に入っていくと相手もはじめてですから、暗中模索でやっているわけですよ。私も暗中模索なわけです。ところが、その頃スーパーさんに変っていった中に、老舗でスーパーに変っていったのは一つもないんですよ。食うか食われるかの酒屋さんみたいなところが、スーパーに変ってるんですよ。酒、タバコ、米を持って、その町の殿様と言われて何代も続いたところでスーパーになったところはありません。どうせ潰れたとしても、もともと裸だったんだからという人がスーパーに切り替えるのが早かったですね。

そういう人達ですから、逆に経営ということになると、売上さえあがれば利益もあがっていると解釈するのです。金のまわりは良いですよ、現金で売っているわけですから。と

ころが、恐ろしいのは、一日で5千円や6千円損していても入ってくる金はその頃の金で30万や40万入るわけですから、現金だけみれば儲かっている気がするわけですよ。その時に、決算をやらなければ駄目だ、という話を一生懸命して歩いたわけです。年商7、8百万しかないのが1億位の売上になるわけですから、30万しか儲かっていなかったのがスーパーやってから300万儲かった気になっている。1億売って300万の利益が大変な利益だと解釈してしまっているわけですよ。逆に私は、1億に対する300万は赤字だよ、と言うわけです。というのは、2、3年経てば、設備だとか、建物だとか、時代のニーズに沿ってリフレッシュしていかなければならないのですよ。

その時代に講師がやってきて、講演会が開かれたことがあったのですが、大変問題なことがありました。300人も集めておいて、息子が来春高校を卒業してから、私の話を聞いて即やろうという人は私の講演を聞いても意味がないから、お帰り下さい、お金は返しますから、と。その講師自身がどこからノウハウを得たかという、結局アメリカだとか、東京だとか大都会でやったことを、ローカルで話しするわけですから、そんなものに飛びついたら大変なことになるわけですよ。

副社長：よく講演会がありますよね。皆さん素晴らしい話をしてくれます。聞いた方も皆、素晴らしいと言うのです。そこまでは良いのですが、そんなに素晴らしければ、素晴らしいことを実行しなければいけないですね。実行しなければ素晴らしい先生の話聞いても意味ないです。ほとんどの人が実行しないです。実行するかしないかで、大変な差がでます。

専 務：結局、スーとあらわれてパーと消えるからスーパーなんだ、と言われました。あのスーパーは潰れるよ、という噂は頻りに耳にしました。今までスーパーやった80%は、消えてないのです。時流に乗ったスーパーをやっているながら、この5年から10年の間に、時代が変わって行って、皆さんの懐も豊かになっているのにまだ安売りだけの店で生き残ろうとしているから、サービスも悪くなるのです。

副社長：私どもが自分の事を話すときは、「儲け」とか「利益」という言葉は禁句なんです。相手の事は良いですよ。儲けというのは、所定のマージンを大幅に越えた場合を儲けと言います。例えば10万円の馬券で20万円になればこれは大儲けですよ。また、一般的に利益というと、預貯金するものを利益と言います。本当に余ったお金という解釈をしますが、我々はそういうお金は一銭もいらぬです。問題は、時代の変化に対応するために必要な設備投資などの資金なんです。資金というのも私に言わせれば「預り金」なんです。将来必ず投資しなければならないですから。我々は、販売原価が100円であれば最悪でも販売原価を割るということは、お得意さんに対して不誠意だと思います。何故なら、企業は半永久的に存続しなければならないのですが、赤字を出しては半永久的には成り立たないですから。特にこれからは、世界の政治経済が我々の予想を超えるスピードでめまぐるしく変化していく時代ですから、我々流通業者もそれに対応して資金は

蓄積しなければならないと思います。だから、競争相手は同業他社ではなく、時代だと言うわけです。営業マンがお得意さんにそんなに利益をとるなと言われたら、今のような説明をしなさいというのです。それを理解できないお得意さんであればない方が良いでしょう。そういう時代感覚のない人は、お得意さんとしては失格だと思います。かえって、足手まといだと言っているんです。

3. 物流システムと情報化への取り組み

研究会：昭和50年代は、どのような新しい投資をしたのですか。

副社長：昭和52年に低温物流の拠点を作りました。必ず低温物流の時代が来る、と思い今のこの土地に投資したわけです。低温物流のおかげで旧社屋は急成長しました。そして、狭くなったので、2億3千万位かけてここに低温物流センターを建てたわけです。これも時代に対応するための物流センターです。

研究会：新しい低温物流センターは、旧式とどこが違いますか。

副社長：冷蔵庫そのものの規模と性能が違います。

研究会：どのような商品を冷蔵保存しているのですか。

専 務：マグロをはじめ、冷凍物はすべてあります。旧社屋の建物は、いかに物が入るか、という建物だったのです。ところが、荷物が沢山入っても、出すのに時間がかかるという時代にかわってきているのです。人件費が高くなるし、ベテランでないと品物が出せないというのではやっていけない。それで、今のセンターは荷物を置くのが3分の1、後は全部空間で、通路をふんだんに取って、作業効率を上げるスペースをとりました。旧社屋では、お得意さん1件に対して、100アイテム集めるのに対して、同じ場所に何回も取りに行くわけです。例えば、マヨネーズという商品はいろんなサイズがありますが、それがバラバラに注文され、何回もそれらを取りに行くロスが生じます。そのロスを如何に無くすか、を解決したのが今の物流センターです。それと同じことをこの低温物流でもやらざるを得なくなったのです。

酒連さんが去年から始めたデジタル式の実験物流センターを御存知ですか。今一番新しい、ナシオさんのはご覧になったことがありますか。

考えなければならないのは、酒連さんのような売上の大きいところのものを、ローカルも同じように受入れたら失敗するということです。私は、当初デジタル方式を取り入れる計画を立てていたのですが、完成に近づくにしたがってデジタルではない方が作業が速くなることに気がきました。というのは、我々の売上はそれ程大きくなくて、取扱アイテムは8000から8500位で、実際に動くのは4500アイテムなんです。その内の200アイテムで売上の60%を占める。すべり台の付いたフローラックで商品の60%が揃ってしまうんです。そこに何人もの人間が入れるようにしておかないと、前のピッキング

が終らない内に次のピッキングが追い越していくわけにはいかないですから。そういう不合理があるから、私はやめました。

研究会：卸にとって在庫管理や物流センターは一番重要ですか。

専 務：在庫管理というよりは、如何に速くお客様さん一件分の商品を間違いなく素人が出せるかということですね。今までは、商品を憶えてもらってピッキングしてましたが、今は逆にパートさんに商品を憶えられると困るんですよ。ロケーション番号だけ憶えてくれれば良いのです。それを頼りにして商品名を見ずに数だけ間違わないで商品を出してくれれば良いのです。しかし、旧社屋では、それができませんでした。逆に今はコンピュータが止ってしまうと荷物一つも出なくなりますが。このような物流システムを構築する過程で参考にすることがありました。東京にキャッシュ・アンド・キャリーという現金問屋がありますが、そこに行くと小さい小売屋さんが自分で台車を押して仕入れていました。そこで私は、一方通行、現在はワンウェイ・コントロールという言葉がありますが、それを採用できないかと考えました。

このようなセンターを作るのは、まずコンピュータありき、ですよ。私は48歳の時にお客様さんと同じパソコンを買って勉強しました。その頃、ソフトはほとんどなく、機械に付いてマニュアルしかないんですよ。

旧社屋に最初に4500万位のオフコンでシステムを組んだんですよ。そして、平成元年にここに移って汎用機に切り替えて、そこで再投資しているわけですよ。コンピュータそのものに1億2千万位でした。その中に今までの販売管理にプラスして、ピッキング・システム、在庫管理システム、発注システムそういうものを全部組み込んで今の物流センターを動かしたわけです。その時に作ったプログラムを日本電気が全部買い取ってくれ、それが「フーズメイト」といって売り出されているのです。これは全くうちと同じで7000万で買い取ってもらいました。

研究会：仕入れとか伝票とか、受注とかの全てをパッケージしたソフトですか。

専 務：たまたま日本電気が売上100億円規模の食品卸のソフトがどうしても欲しいという人がいましたので。普通は月のリースが240万円位かかるのが、83万円で5年間で償却することができました。

システムエンジニアに、我々の会社を理解させ、小売の要望にどのようなフォーマットだったら応えられるかということを教えて作ってもらいました。

研究会：専務さんがこういう風に作ってくれと、システムエンジニアに指示して作ったのですか。

専 務：そうです。お客様さんであるスーパーのFさんの仕入担当部長さんに小売側のノウハウをいただいて、我々の卸ノウハウと合せて作りました。私は、ずっと営業ですから、お客様さんと肌で接しているわけですから、お客様さんが何を求めているかがわかるのです。だから、うちのコンピュータの導入はうちの為の合理化ではなく、お客様さんのため

になるコンピュータ・システムというわけです。

研究会：他の卸売に行くと、ソフトがなかなか使いにくいと聞くのですが、こちらは作ったときからそういうシステムというわけですね。どの位時間がかかりましたか。

専 務：オフコンの時から蓄積がありますから、それに、ピッキング・システムだとか、在庫システムを付け加えていきました。今の低温物流ができるまでに、ほぼシステムができあがっています。これだけ、コンピュータ・システムに金をかけている卸は他にはまじらないと思いますよ。小売屋さんのPOSやVANを加えていますから、投資は約1億円かかっていると思います。小売屋さんの為の部分が7000万円位あるのではないのでしょうか。

研究会：どうかたちでPOSデータが入ってきているのですか。

専 務：今年の9月から稼働させますから。

4. リテール・サポート

副社長：北海道の食品卸ではほとんど皆、ローカルでは提携していますね。提携というのは、点滴か輸血しているようなものですが、うちはそれもせずに元気です。その一番の違いは、どこの問屋でも自分の売りたいものを売ろうとしています。私に言わせれば、それでは卸の機能が半減してますよ。そうではなくて、地域の小売屋さんの必要な商品を供給しなければならないと思います。ニーズに答えるのが、問屋の機能だと思います。この違いが大きいと思います。換言すれば、相手のお役にたつということです。そうでなければ、企業の存在価値がないと思います。

専 務：一般食品に関しては、要望に全面的に答えるだけのものを持っています。

副社長：今後の経営ビジョンはあくまでもニーズに答える、ということです。したがって、低温物流も作っているのです。

専 務：帯広の公設市場は、240億円の売上がありますが、セリは今ではわずか5%位です。他の95%は皆問屋と同じことをやっているのです。そうすると、売上5、6億円の単独スーパーが早朝市場へ行って自分の欲しいものを買えるかというを買えないです。240億の売上という、実働1日に8500万を売り上げなければなりません。細かな商いに対応しきれないのです。そうすると、自分の欲しい商品の3分の1しか品揃えできないですよ。もちろん、市場には魚や果物など沢山あるわけですが、彼等は自分たちの売りたいものを一生懸命に売ろうとするわけです。そこに本当に欲しいものと差がでてくるわけです。

副社長：Fさんというスーパーは、売上が250億程あって、うちがその加工食品の全てを卸してます。Fさんは3月29日に株式公開しますが、店舗はすでに帯広に29店舗あり、札幌にもすでに出店し今年恵庭にも出店します。札幌に出店した際に、距離的に見

て1店舗への供給では採算があわなので5店舗位つくってから私どもに協力して貰う、ということなり、札幌店は菱食、古谷、杉野といった札幌の大手の間屋から仕入れることになりました。ところが、その3社を合せてもうちほどの品揃えができないということなんです。各社が自分の不得手の分野はよそから買って下さい、という姿勢なんです。ほとんど売れない、利益のあがらないようなものは、だれもすすめて来ないそうです。ですから、問屋としての考え方の違いが、我が社の好調の原因だと思うわけです。

研究会：問屋へのこだわりということですね。

副社長：そうです。卸売業と問屋業と両方兼ね備えていなければいけないということです。また、今は一年一昔の時代だと思います。時代はそういうスピードだと認識し、今までの前提で物事を考えるのではなく、白紙で物事を考えなさいというわけです。

専 務：スーパーにセルフ方式が入ってからは、1年毎に変わっていきました。ですから、井の中の蛙だったら3年でつぶれますよ。しかしながら、私は営業マンですから、いろいろなスーパーに出入りして、これでは駄目だと思っていました。というのは、卸屋よりもスーパーの方が進んでいたからです。

副社長：ここ2、3年は、政治家も銀行も証券会社も挙げ句の果てに裁判官でさえもあるべき姿ではないと思います。信用の信の字も無いと思います。そういう時代に、我々は企業として、どういうことを考えるべきかと考えたら、今は、品揃えだとか、物流だとかはできて当たり前で、むしろ、売上規模は小さくとも尊敬される企業にならなければ駄目だと思います。従業員一人一人がそれぞれの立場で立派だと言われるようになれば、企業は人の集りなんだから、I商店は尊敬できる会社だと評価されるようになると思います。また、工作中だけでなく、私生活でも会社の信頼を得たり無くしたりもするものです。

研究会：私のゼミで、毎年地域のビジネスマンにアンケートするのですが、これからの地域の最も重要な課題は人材を育成することだと解答しています。人材育成にあたっては、何かプログラムがあるのですか、あるいは日々の仕事を通して姿勢を徹底するということにしているのですか。

副社長：毎日、朝礼でどんなに些細なことでも良いこと悪いことを話します。一番経営で大事なことは、思想を統一することができるかどうか、ということだと思います。トップの考えを、従業員や新卒、パートさんにも徹底することができるかどうかを経営者の一番大事なことです。はじめて社屋に入った人は、営業の机を見て、この机は使っていないのですかと尋ねます。今使わないものを机の上に置かなければ良いのだから、簡単ですよと答えるんです。ただ片付けろと言うからできないのであって、片付け方を説けばできるのです。それができなければ、お得意さんから電話があっても、ちょっと待って下さい電話をいったん切りますから、ということになる。今の若い人は何故こうすべきかということを理解させれば素晴らしいですよ。

研究会：大手メーカーと量販店が地方に進出してきまして、地元の卸売業者が大変苦戦し

ていると聞きますが、この点はどのように考えられますか。

副社長：量販店の影響はあります。ただ、メーカーの場合、NBとして独自で売ろうとしたら、我々の10倍のコストがかかります。だから、理屈としては考えられても、現実にはローカルでは無理だと思います。NBとして売っていくときには、地方の間屋機能に依存しなければやっていけないのです。今はもう、如何にローコストでできるかという点しか道はないと思います。それには、相互信頼しかないのではないか。トータルコストを下げるためには、メーカー単独では無理で、メーカーは頭が良いようで悪いなと思います。

専務：小売の場合は、GMSとかコンビニとかありますが、その中間的役割を果たす小売店が必要なんです。それを如何にして守ってあげれるかというのが我々のRS（リテール・サポート）ということになります。RSをやろうとすれば、小売はPOSシステム、卸はVANシステムさえあれば、お得意さんのデータを集めて分析できるわけですよ。しかし、一店舗だけのデータだけでは役に立ちませんよね。だから何店か集めて、他の店ではこうですよ、お宅はこうですよ、と見せるわけです。そうしたら相手はわかるでしょ。そういうことを我々がやらなければ駄目なんですよ。昔は小売屋さんの言いなりでしたけども。

副社長：それは相互信頼があってこそできるのです。高いとか安いとかばかり言っている関係では、そういうこともできないし、小売屋さんの合理化も達成できませんよ。

（了）

V 食品・酒類卸売業S社

S社の概要

S社は昭和のはじめに小樽で創業された老舗の加工食品・酒類卸売業である。Ⅲの冒頭で記したように、食品卸業界では全国卸による地場卸の吸収・系列化が進んでいるが、同社は独立系の卸として事業を展開している。

同社は比較的古くから営業をしているだけあって、多数のメーカーの販売権を有している。営業地域は道東を除くほぼ全道であるが、小樽・札幌圏が中心となっている。取引先としては大手全国スーパーを除くあらゆる業態（ローカル・スーパー、酒飯店、一般食料品店、ディスカウンター、ボランティア本部、二次卸、外食、豆腐製造者など）であり、売上構成は食品が約45%、酒類が約35%となっている。

本社は小樽市で、営業は小樽1支店、札幌2支店の3支店体制である。従業員数は約90名で、売上高はここ数年90億円前後で推移している。

S社で注目すべき点の1つは、かつて取引のあった大手全国スーパーと道内大手スーパーとの取引関係を数年前に解消したことにある。これはⅢでも記したが、大手小売業がそれ独自の業務システムの構築を卸売企業に要請し、S社はこれに十分対応する経営資源を有していなかったための苦渋の選択であったと考えられる。第2に、S社のケースでは、老舗の帳合問屋として多数のメーカーの販売権を有することに依拠した伝統的な卸の基盤が、近年の川下からの圧力によって切り崩されていく様子をうかがい知ることができる。近年は業務システムの再編成と顧客の絞り込みにより一定の成果を示しているが、独立系の地場卸売業として成長の経路やニッチ市場を模索している段階にあると言える。

S社 ヒアリング録

1995年7月11日 於 S社本店（小樽市）

S社代表取締役社長 S氏

聞き手：卸売流通研究会 篠崎、高宮城

ヒアリング項目

1. 代理店・特約店取引について
2. 卸再編成への対応
3. 大手スーパーとの取引
4. 業務改革・コスト削減努力の成果
5. 価格破壊への対応
6. 営業活動
7. 会社の沿革
8. 今後の対応

1. 代理店・特約店取引について

研究会：御社は地元でもありますし、たまたま私どもが以前お世話になったという事もありますし、そのへんでお聞きしたいし、あるいは今までで疑問に思ったことの確認もさせていただきたいなと思っています。

その1つが、まず、代理店・特約店という呼び名とその意味が、どうも業種によって違うということが分かってきたんですね。たとえば、食品会社、酒類の言っている代理店とか特約店という言葉の意味は通常どういうふうに使われているのか、そのあたりをまずお聞きしたいと思っています。

たとえば、御社はあるビールメーカーの特約店ですね。

社 長：うちはサッポロビールの特約店です。

代理店と特約店の言葉の解釈ではないんでしょう？ 我々は、代理店も特約店もある程度イコールと考えているから。我々の業界では「特約」という言い方をしますね。代理店じゃなくて。

研究会：それは、酒類も加工食品もそうですか。

社 長：簡単に言えば、メーカーは直接小売できないから、小売屋さんに商品は（販売）できないから、当然卸、問屋を通すわけです。その問屋をメーカーが選択するわけですが、自分の商品をどこに流すか、いわゆる卸を選択して、そのメガネにかなったところが、我々卸が、要するに選ばれたということが言える。それが特約という権利を認められるわけです。もらうわけです。そこのメーカーさんのものをわれわれが売る権利を得るということです。

研究会：ということは、特約店はメーカーと直に取引ができるところということになるわけですね。

社 長：そういうことですね。

研究会：では、必ずしも、たとえばひとつの地域に1社ということは関係ないですね。

社 長：そういうことはありません。

研究会：これはたとえばビールなんかでも同じですか。

社 長：ビールもいっしょです。だが、ビールはちょっと特殊です。一般加工食品と他のお酒、焼酎だとかウイスキーだとかありますけれど、ビールの場合は、北海道の場合、ビールメーカーはご存知のように4社ありますね。サッポロ、アサヒ、麒麟、サントリーと。それぞれ問屋はそのメーカー1社のものしか取り扱いできないという、いわゆるならわし、なんと言うんですか、法律じゃないけれどもそういう不文律があるんですよ。

だから、具体的に言うと、麒麟ビールは、北海道では明治屋さん、それから日本清酒さん、これが特約ですね。それからアサヒビールは、北海道酒類販売、北酒販ですね。サッポロビールは、これは多いです。やっぱり地元ですから、サッポロビールは北海道が強いですから、うちだとか、スハラさん、古谷さん。でも我々が、アサヒビールを特約してもらえるかという、あるいは麒麟ビールの特約になるかという、これはさせてもらえないんですよ。

研究会：その場合は仲間から、たとえばアサヒですと北酒販から仕入れるという形になるわけですか。

社 長：そういうことです。東京とかね、ああいうところは、みんな4社全部特約ですよ、東京の卸は。

研究会：基本的に代理店という言い方はしないと。

社 長：しませんね。我々の業界ではね。

研究会：御社が扱っている品目、たとえば酒類、食品に関していうと代理店という言い方はしないということですね。結構この辺ですね、業界といいますか、業種によっていろいろな使われ方をしてるんですね。代理店と言っているのと特約店と言っているのと。

社 長：まあでも、私はよく他の業種の仕事わからないけれど、意味は同じだと思いますよ。

研究会：特約店になりますと、当然建値の様なものがありまして、そのあとにリベートみたいなものが年一回ですか、いろいろな項目に取り決めになっているのでしょうか。

社 長：なっています。逆に言うと、我々が、今ビールのこと言いましたけれど、ビールは特殊ですから。他の商品、たとえば味噌にしても醤油にしても食用油にしてもバター、バターはうちは雪印乳業と特約してますけれどね、乳製品は。それから香辛料、カレーであればハウスカレーだとかS Bカレーだとかやっています。これは特約です、うちの場合。うちが例えば、同じカレーでも、グリコのカレーをお客さんから注文がきて「Sさん、グリコのカレーをやってくれ」と言われてもうちは、特別グリコさんと特約を結んでいなければグリコさんからはもらえないわけですね。だから今のアサヒビールの酒販さんじゃないけれどもグリコ特約の間屋さんから我々が買うということですね。

研究会：新たに特約を結ぶということはほとんど難しいですね。

社 長：今、むしろメーカーさんの考え方は、いろいろあるでしょうけれども、特約をむしろ現状維持ないしは少なくしようという考え方じゃないかと思いますね。ということは、特約を新規にもらうということは、やっぱり問屋としては、ひとつのお客さんに向かっての権利をうちがもらったという事でね、積極的に売り込みをしようということになりますよね。けれどもこれだけ北海道の場合ですとね、需要の増というのが見込めないところで新たな特約店を増やすと、そのメーカーさんにとって市場を価格競争だとか、いろんな乱れの元凶となる事を恐れているのじゃないかと思います。

それから問屋にしてみても新たに他さんに特約が増えるということは自分方の商売の影響を受けると。今までA社に、Aスーパーさんにうちからいったものが、新たな問屋さんがそこにつめこんで、「うちも同じ、たとえばハウスカレーならハウスカレーの特約になりました。今度うちから買ってくれ」と言った場合、うちとAスーパーさんとの取引がね、場合によっては少なくなるかあるいはなくなるかということも考えられなくはないわけでしょう。だから問屋としても、既存の我々がいただいている特約がことさらもっと増えるということはあまり歓迎しないですね。既得権で、それはもうあまり増やしてもらいたくないという気持ちがあります。

研究会：まあだいたい、特約と代理店の関係はこの業界によって違う。

社 長：これは言っているかどうか、特約になりますとね、やっぱりメーカーさんは我々卸に対して特約にする代わりにそれなりの支払条件だとか、いわゆる一種の保証というものを、年間これだけの取引があればこれだけの保証金を積んでくれとか、支払サイトもこれだけは期日によってかわってくる、とか、そういう要請がくるわけですよね。我々それにきちんと応えていかないと、特約の権利というものは消えますよね。

研究会：やはり特約店になるには最初に契約を交わすわけですね。その時に保証金いくらかとか、あるいは売上高、その会社のその商品の売上はこのぐらいいというように。

社 長：年間取引量は最低このぐらいいの金額を売ってくれとか。

研究会：取引額ですね。

社 長：そういう最初の段階での約束事というのは出てきますね。それに応じてそれを全部クリアすれば、リベートでね、年間のたとえば2パーセントというリベートがつく、メーカーさんからそれはもらえるというシステムですね。

研究会：この特約と関係すると思うのですが、こちらの商圈は小樽と札幌だと思いましたが、卸同士の競合関係というのはどんな形になっているのでしょうか。

社 長：特約店の中ですか。

研究会：ええ、メーカーの特約と、それをとっている卸がどの程度重なっているのかということです、地域的にですけれども。

社 長：それはもうどの地区でも重なっていますよ。

研究会：何社くらいずつ重なっていますか。

社 長：競合してますよ。一番、サッポロビールなんていうのはおそらくこの小樽だけでも、サッポロビールの特約店というのは8社くらいあるのかな？

問屋さんから小売屋さんが買いますね。サッポロビールを。おそらく8社全部とは取引がないと思うんだけど、3社や4社はみんななどの小売屋さんも天秤にかけてほうぼうから買いますよ。結局それは、条件次第と言うことでしょうね。

我々が小売屋さんに出す条件によって、買い方の優劣というか大小を決める訳です。これは決してこうこうだという鮮明なものじゃありませんよね。バックにはいろんな売り買いというものはそのお店の内容の状態もありましょうし。だから支払サイトがいいとか、そういうところに対しては、我々いい条件で出しますしね。買う側にしてみても私どもに対してはきちんと支払しているけれど、B社に対してはあまり払い良くないということだってあるわけでしょう。それは昔Sさんに世話になったから、Sさんをメインにして今まで落ち着いているから、Sさんに対してはきちっと支払いしようとか、ここは取引がまだ浅いからそれほどいい金払いしなくてもいいんだと思っているところもある。そうなってくるとそこに対して納入している問屋は、あまい条件を出さない。いろいろ中身をほじくるとね、いろいろありますよ。商売だから、自由競争ですから、一律でどこの問屋と取引していても同じという条件ではありえないわけです。

研究会：そうしますと一部のビールは除いて基本的には錯綜しているということですね。

社 長：そうです。

研究会：アサヒなんかは少ないけれど、他の場合は本当に錯綜して、同じ市場、小樽・札幌の中で同じメーカーの特約店がしのぎをけずっているということになるのですね。

2. 卸再編成への対応

研究会：少し前の話になりますが、数年前から食品問屋の再編成という話があって、それ

に対してたとえば、中央の間屋が系列化の流れをする。御社は私の聞くと、独自路線でいったということなんですけれど、そのへんのお話を聞かせていただければと思います。誘いとかもあったと思いますけれど。

社 長：最近あまりないですけれどね。

研究会：いつ頃多かったですか。

社 長：やっぱり10年くらい前、いろいろな商社、それから同業の全国問屋ですね、大きな。

研究会：国分だとか菱食だとかですね。

社 長：そういったところからの呼びかけもあったし、さっき申し上げた商社からの呼びかけもあったし、この2つのパターンが結構ありました。

研究会：そういう意味では、たとえばCさんですとか、Dさんですとか、両方とも三井物産系ですが、あと問屋系ではどのようなところがありますか。

社 長：名前具体的に言っているのかな。小樽ではMさん、これは国分さんの系列ですね。

研究会：同業でもそういうような形で経営していくということですね。

社 長：はい

研究会：御社は、独自路線でいくというのはそれなりの理由みたいなものがあったと思うのですけれど。

社 長：まあ（笑い）良くなっても悪くなっても、いろいろ拘束されないということがひとつ、いい意味での良さかも知りません。

研究会：いわばその自由度合いといいますか。

社 長：そうですね。

研究会：地元の市場が一番よく知っているので、それに合わせた経営判断みたいなのがやりやすいということですね。

社 長：まあそういうことでしょうね。

研究会：ああいう大きいところになりますと、東京の事情で、という部分もあるでしょうね。

3. 大手スーパーとの取引

研究会：またちょっと昔の話になるかもしれませんが、大手スーパーと言いますか、まあ地元のスーパーでもそうなんですけれど、20年くらい前から10年くらいにかけて、あちこちに出てきましたよね。その時に、当初、御社でもスーパーと取引あったと思うんですけれど。

社 長：ありました。

研究会：取引を開始される時の理由と言いますか、状況と言いますか、その辺りのことを

お聞かせ願いたい。特に、一般的に考えるのは、スーパーはこれから伸びるぞ、それから取引額が大きい、だから取引始めようか、ということが一般的かと思いますけど。

社 長：それに尽きますね。

研究会：他のところもだいたいそうですか。

社 長：だと思えますよ。

研究会：変な言い方ですが、深いこと考えないで、当初から。

社 長：そうじゃないかな。まあ単独の小売店というのは、やっぱりどどんはねのけられているというか、時勢から残されている、はずされていくという傾向は10年も20年も前から同じ様な傾向でしたからね。

研究会：その時にやっぱり大きな取引、まあ1社つかまえればかなり大きい取引になりますから、そういうところで、ひよっとしたら諸条件は悪いかもしれないけれど今のうちにつかんでおいた方がいいということですね。

社 長：きっかけはそうでしょうね。

研究会：やっていくうちに、一般の小売店みたいなのは後継者難等々で数が少しずつ少なくなっていく。一方、そういう形のスーパーみたいなのが、いろいろな企業がでてくる、という形になってきて、スーパーの方もたぶんここ10年くらいだと思うんですけど、いろいろうるさいことを言うようになってきた。なんとか協賛金をよこせだとか、あるいは、うちの流通システムに合わせろだとか、そういう動きというのがいろいろ出てきましたね。

社 長：はい

研究会：当初そういう動きが出始めたというのはいつくらいからですか。取引開始の時から、はじめからですか。

社 長：いや、やっぱり10年くらい前からじゃないですか。いわゆるスーパーというひとつの業態が完全に認知されたと。そこから今度はスーパー同士の戦いになりますね。大はダイエーさん、イトーヨーカ堂さんから始まって、小さなミニスーパーに至るまで。要するに日本中を、食べ物についての小売屋さんの形態というものはほとんどまず8割がスーパー形態になったわけです。当然その中でスーパーさん同士の競争が始まってくると。そしてやっぱり自分の独自のスーパーとしてのカラーを打ち出したいと。当然その中には納入する問屋さんも、自分の考え方を自分の方に引き込んで、自分でやりいいような経営を進めたいというのがスーパーさんの考える事なんでしょうね。10年くらい前から。

買ってやるから、たとえばその代わり値段の面でサービスしなさい、納入時間は朝10時なら10時、どの店に対しても全部納入しなさいとか、注文は夜の5時か6時でないと。彼らはバックヤード持っていませんから、スーパーの中の棚が売場商品であると同時に在庫商品ですから、そんなにたくさん持ちませんからね、だから毎日毎日棚に並んでいるものをお客さんに買っていただいて、欠けた分をただ補充するということですよ。在庫を

できるだけ持たないようにというのも、ここ10年くらい前からスーパーの考え方ですよ。

悪く言うと、その欠けたものをできるだけ、バラであろうが3個であろうが10個であろうが、それを毎日毎日きちんきちんと問屋が、どんな細かい単位のものでも、発注すれば次の日の10時までにはきちんと納入してくれる、という機能をもった問屋さんと取引をする、ということにだんだん変わってきましたね。

それをできる問屋とできない問屋がある、ということです。

研究会：問屋の側からすれば、それをするには、問屋さんの会社のしくみ自体をスーパーに合わせなくてはいけないということになってきますね。

社 長：そういうことです。

研究会：今までのしくみとは全くがらっと、変な言い方ですが、心中といいますか、そのスーパーに合わせた形ですべてを変えなくちゃいけない。

社 長：それから、問屋の側から言わせてもらえば、スーパーさんは何社もたくさん取引があれば、でかい配送センターを作って、いわゆるマニュアル化して、機械的にできるんですよ。たとえばパートの人を雇ってきて、倉庫の中「はいこれ商品は3個だ、これはここだ」と全部集約化して、車に積んでお届けできると。しかし我々みたいなローカルでは、大きなスーパーさん1社だけしか取引なければ、これをやってたって、採算合わないですよ。

それで、一応名前はいいせんけれど、大手のスーパーさんと取引やめたんです。納入する価格はたたかれて安くして、納入時間は決められて、それで人海戦術でね、人をおかえなきゃなんない、車も手配しなきゃなんない。それもある一時期の午前中2時間か3時間で、あとの残りは全く空白だと。これは、一日の稼働からすれば非常に非効率的ですよ。それでも儲けさせてくれればいいんだけど儲けさせてくれないですよ（笑い）。

じゃあ他の問屋はどうしてそれやっているかという、やっぱりそれはね、それに合わせた何十という大小問わず、スーパーさん向けの、どのスーパーさんも今、納品の時間だとか、細かいこと言うてくることは同じですから、たくさん軒数があれば、そういうことが機械的にクリアーできるわけですよ。我々みたいに2軒か3軒じゃあ、さっき言ったように、ある一時期にどっと集中するだけで後はもう全くなくなる。だからCさんとかDさんとかあいったところは、たくさんスーパーさんと取引あるから、これはもう1日の活動がフルに稼働できるわけですよ。

研究会：そうすると、そういうスーパーとの付き合いは、やるかやらないか、この二つの選択しかないということですね。

社 長：そうですね。

研究会：やるのであれば、徹底的にやると。やらないのであれば、1社2社やっているというんじゃなくて、一切やらない方がいい。このどちらかの選択しかないということですね。

社 長：どっちつかずというのは、身を滅ぼしますよ。だから小は小なりに、大ということとはできないから、小の規模の中でなんとかやりくりできるということだね。これは赤字になったらどうしようもありませんから。採算あわなかったらどうしようもない。だから完全な薄利多売に徹するか徹しないかという、極端な事を言えば、そんなことなんです。研究会：リスクをかかえて競争市場の激しいところでスーパーの方に売って、たぶん口銭も安いでしょうし、そういうところでフル稼働でいくのか。ないしは、規模はそんなに大きくはないけれど、そしてこれからの成長もそう大きくはないけれど、今までもっていた資源で地道にやっていくかのどちらかの選択しかないということなんですね。

特にその条件、値段の問題だとか、配送の問題だとか、あるいは、その他協賛金だとかリベートだとか、いろいろあると思うんですけど、特にどのへんの条件みたいなのが、ここ10年くらいで厳しくなってきましたか。

社 長：やっぱりその、値段についてでしょうね。ということは、協賛金を含めてね。

研究会：この協賛金というのは、どういう名目で要求してくるのですか。

社 長：スーパーさん、いろいろな名目考えて言ってきますよ（笑い）。改装何周年記念だとか、年2回か3回大売り出しやるから、夏物セール、冬物セール、年末セール、いろいろかこつけてね。うちはあんまりスーパーさんと取引ないけれど。いろいろな大義名分をうって、むさぼりをするですよ。

研究会：スーパーさんと取引をやめられたのは、何年くらい前ですか。

社 長：もう7、8年前ですね。私のいうのはある程度大きなビッグ・スーパーです。全国ネット的な。小さな5店や10店のところはまだやってますよ。取引してます。

研究会：全国スーパーないしはローカルでもトップ3とかそういうところですね。

社 長：今、去年あたりから、ダイエーさんとか西友さんとかイトーヨーカ堂さんとかは、全国に何百と100とか200とか店舗をお持ちですよ。そうするとだんだんローカル問屋というものの状況が困る局面に今きているんじゃないかと。

具体的に言いますと、この商品ならこの商品、全部ダイエーさんでもヨーカ堂さんでも東京や神戸か大阪に本部があって、そこで決めちゃうわけですよ。小売100円だと、80円にしない、と東京か大阪の本部で全部決まっちゃうわけですよ。全国一律です。そうすると、その納入できる問屋というのは、やっぱり全国問屋、全国に支店を持っている問屋ということにだんだんなりつつあるみたいですね。スーパーさんも納入問屋が7つも8つもというのはいやなんです。せいぜい3社か4社。しぼり込むんですね。だから、名前は言わないけれど、一昨年の暮に、全国スーパーさんがやっぱり納入問屋というものを整理したんですね。結果は、やはり全国に支店網のある問屋さんということになっちゃうんですね。そういう意味では、これからだんだんローカルはローカルの、ということが、ローカル問屋はローカルでももちろんその存在意義というのはあるんですけど、ことビッグ・スーパーに対してはなかなかそういうことが言えなくなってきた。

研究会：取引できるのがぐんぐん絞り込まれていくという。

社 長：そういうことです。北海道では、この商品は８０円だけれど、九州では７５円だとか、そういうこと言わないです。全部一律に８０円は８０円だと。沖縄であろうと北海道であろうと札幌であろうと九州であろうと同じだ。

研究会：特にその、プライベート・ブランドなんかが出てくると、いわばその価格決定はそのスーパー自体がやるということになってきますので。

社 長：ただ生鮮食品は違うと思います。魚とか野菜とか。そういうものは地場は地場でしかも生鮮ですから、鮮度の問題がありますから、一律というわけにはいかないと思うんですね。

４．業務改革・コスト削減努力の成果

研究会：御社では、ここ３年ほど合理化の成果が上がって、今年はちょっとおいておきまして、だいぶ黒字体質になったということで、それまでは私が知っている範囲では若干の赤字であって、合理化努力で黒字体質になったということですが、具体的にはどういうところから手をつけられたのか。

社 長：１つは得意先の選別をもう一度見直したということですかね。やはり商売の採算にあわないお客さんは、整理せざるをえないということですね。いわば絞り込みですね。

私のところは、札幌に２つ営業所ありますしね、小樽と合わせて３つあるんです。得意先は地方もあるんですよ。小樽であれば道南の方、室蘭から苫小牧から虻田とか、それから夕張・留萌・旭川にありますけれど、これは昔からずっと何十年も商圏であったんですけど、その中で留萌の先の羽幌だとか増毛だとか、ああいうところ自体がもう過疎化しているわけです。人口がどんどん減っているでしょう。昔から長いなじみの取引先はあるんですけど、商圏として考えた場合、人間が少ないわけですから、当然注文も大してお買いあげ頂いてない。そこへ担当セールスが訪問して注文をまとめてトラックに満載して持っていっても、その１台になかなかならないということです。経費の面からいくと、セールスが行けば２日３日かかりますよね、細かい事ですけれど。そういうことの時間と金との見合っの商売として成り立つか成り立たないか、ということで得意先の見直しということをしたのです。

研究会：そういう意味では、今までは、ほぼ全道を網羅していたのを小樽・札幌圏のみということですね。

社 長：地区によっては今まで月に１回しかセールスに行かなかったところでも、優良な得意先、月２回、３回いけば、倍あるいは倍近いものが買っていただけるという得意先がないわけじゃない。片一方はけずってもこっちの方にと。

研究会：それは主に札幌圏ですか。

社 長：そうですね。この近場ですね。そういう時間・労力の振り向け先を変えたということです。そのへんの踏ん切りというか矛先を変えたということです。

研究会：いわゆる重点を変えたという事ですよね。どちらかというと効率の悪い「地方」はカットして、その分の余力を成長のある見込みのある得意先の方に振り向けるようにしたということですね。その振り分けといいたいまいしょうか、選別をする際の基準というものは具体的にはありましたか。

社 長：やっぱり月商10万とか。どこがそのボーダーラインかということはまああれですけれどね。それからその地区の将来性だとか、考えながらしました。

研究会：そこのお店自体の売上と取引金額ですか。

社 長：もちろんそうです。やっぱり目の届く範囲というか、配送でもトラックでも、行って半日くらいで帰ってこれるというような地区ということになりますね。

もう1つは、社内的な人員の削減、リストラでしょうね。

研究会：昔はコンピュータの仕組みが3、4店ごとにそれぞれ独立していたというか、そういうのがありました。

社 長：今はもうだいたい繋がっていますけれど。

研究会：人の問題もそうですけれど、それ以外に情報の仕組みも効率的なものにしていったということですか。

社 長：人はやっぱり相当無理して減らしましたね。

研究会：どのくらい減りました、3年の間で。

社 長：3年の間で14、5名です。

研究会：そうすると今は。

社 長：90名。今は86かな。

研究会：得意先の絞り込みでだいたいどれくらいの得意先が絞り込めたんですか。比率としては。

社 長：札幌の店はそんなにやらなかったです。小樽で相当絞り込みました。そうですね小樽市内で5分の1、20パーセントくらいと後志管内。小樽で700店強あったです。今500切っていますから。だから20パーセントではきかないか、30パーセントくらいあるのか。

研究会：もともと小樽というのは昔は結構大きな商圈ですよ。昔からつながっているところはなかなか切れない、というのがずっと続いて、ある程度700あったと。けれども人口減等々によって、取引金額、あるいは将来性等々である程度絞った方がいいという判断で結果として200くらいカットされたということですか。

社 長：整理したのはほとんど小樽です。小樽というのは小樽管轄ということで、地方ですね。

研究会：確か小樽支店だと、地方も本店が管轄されているんですよね。

社 長：小樽市内でもね、月に1万円とかいうところは、もう自然にセールスにも行かないし。

研究会：そうしますと結果として、売上はある程度下がると思うんですけど、それ以上に経費が下がると。それで利益が上がる体質になると。ちなみに、よろしければ売上はいまどのくらいですか。

社 長：今86億です。1月の決算ですけど、去年と今年、売上は100は割らなかったです。その前の年は、98か100ちょっと割ったですね。

研究会：それではそんなには下がってないですね。

社 長：こっち減らしてもこっち増やそうと、それは奏功したのかな。ただ今期が大変ですわ。

研究会：今期の話はまたお聞きしますが、売上はそんなには減らなかったわけですね。得意先の絞り込み、それから人員が合理化によって減少した。

社 長：それからね、もうひとつは金利ですよ。これはうちだけじゃないけれど。この3年くらいずっと低金利でしょう。これは大きいですよ。これは企業努力じゃないけれどね。神風が吹いた。これはたいへん大きいです。

研究会：ということは、いわば営業外費用がどっと少なくなっている。

社 長：そうです。営業外収益もうちの場合ありますけれど、やっぱり払いの方が大きいですから。

研究会：あと、たとえばももとの加工食品、それから酒類で8割あったわけですけど、その他に糖粉だとか大豆がありますし、このへんの事業構成みたいなものは。

社 長：だいたい比率からいったらあまり変わりません。

研究会：今言いました事業構成自体はずっと変わっていませんか。

社 長：若干、酒類は増えたかな。

研究会：これはもういじるおつもりはないわけですか。たとえば新しい商品を取り込もうとか。

社 長：それはもう絶えず考えていますよ。この1年くらいあまりやっていませんけれど、以前5、6年前に並行輸入の洋酒だとか、今缶ビールといったら方々でやっていますけれど、あれも直接我々は外国から買って、新しい商材というのでやりましたよ。それから地酒ね、日本酒。全国各地からいろいろ珍しいものをもってきて、商品構成を、数を増やして、他の問屋さんにないものをお客さんにアピールをして取引を増やすということをやりました。これは功を奏して来ましたよね。

研究会：人員10数名減員になったということで、主に減らす部門というのは、想像できるのは地方の配送がひとつ考えられますよね。あとコンピュータ・システムが軌道に乗ったということで事務要員、主にこの2つですか。

社 長：そうです。販売員の数には全然減っていません。販売員というのは売上に直接関わ

りますから。

研究会：直結してますからね。

社 長：それは、意図的に我々も考えています。

研究会：合理化ということだと、たとえば在庫管理ですとか、あるいは返品ですとか、そのへんの姿勢に関してはどうですか。

社 長：在庫については、昨日から始まったわけじゃないけれど、やかましくやっていきますよ。

研究会：そこらへんはコンピュータ・システムが統一されたということで、かなりピシッと把握できるようになってきたと。

社 長：そういうことですよね。

研究会：無駄な在庫を持たなくて済むようになってきたという事ですね。返品の手続きはどうですか。

社 長：これはね、大手スーパーさんはやられている部分です。我々はさっき申し上げたように大手スーパーさんはあまりないから、返品については、ないわけじゃないけれど、若干ありますけれど、委託商品販売ではないから、できるだけ販売セールスを通して、お客さんに返品は原則として引き取らないということでアピールしています。

研究会：実際に減っていますか。

社 長：減っています。

研究会：そういう意味では、いろいろな合理化だとかをされているのですが、基本的には御社はスーパーとは取引しないということですか。

社 長：しないというわけではないですよ。さっき申し上げたように、中小は現にありますから。

研究会：大きい無理難題を言うようなところは避けて、中小のスーパーないしは一般小売店を主なお客さんとするということで、その仕組みとして、いろいろな合理化だとかをやってきて成果がでてきたということですね。

社 長：まあ、成果が出てきたかどうかかわからないけれど。

研究会：3年連続黒字ということだったので、これはもう社長さんの努力によって成果が出てきたということだと思えます。

あと、基本的には、販売先の絞り込みはやったんだけど、支店間だとか、営業部門間の範囲の調整ということは特にはしていないということですね。

社 長：それはしていない。

研究会：配送については地方がなくなったという事ですね。

それから、たとえば自分の倉庫を使う、あるいは外の営業倉庫を使う、このへんの合理化といいますか、そのへんはどうですか。

社 長：営業倉庫は今ほとんど借りていません。

研究会：それは借りなくてもすむようになったという事ですか。

社 長：そう。やっぱり在庫の問題につきますけれど、回転ですね。一般家庭のタンスじゃないけれど、でかいタンスを買えば、奥さん方着物や洋服がいる、それと同じですよ。器が大きければどうしても買っちゃうんですよ。そして回転すればいいけれど、なかなか回転しなかったら困るから。

研究会：やはりその回転率が高まったということは、在庫管理がうまくいくようになったと。そしてその背景には、コンピュータ・システムの成果があるということですね。

社 長：まあそうですね。まあ何よりも意識の問題ですね。

研究会：意識というのは具体的にはどういうことですか。

社 長：やっぱり、セールスなり社員全体の効率回転ということが、できるだけ在庫を持たないでしていくという、気持ちがそういうふうにみんなで向かないと、実際の数字って出てこないですよ。

研究会：そのへんは従業員の皆さんに教育・指導をしたわけですね。

社 長：教育というか、口やかましくやっぱり言う。

研究会：前の赤字の時に、黒字になる間の段階の時でかなりやられたのですね。

社 長：いや、赤字の段階でももちろんやっていたわけです。まあそれを徹底したということですよ。

5. 価格破壊への対応

研究会：最近の話になって来るんですけど、昨年特にビール業界で、今までの常識と違う動きというのが起きましたよね。特に、昨年一昨年くらいから大瓶小売価格いくらと、どこの店に行ってもそうだったのが、今違う。特に缶ビールはあっちのスーパーではこの値段、こっちのスーパーではこの値段とか、そういう形になってきて、いわばその、建値制度の崩壊といえますか、あるいは価格破壊とか、よくビールなんかマスコミで取り上げられていますけれど、そのへんの影響というのはどうですか。

社 長：結局酒の業界というのは今ご存知のように、ディスカウンターがありますよね。これは酒の小売屋さんのかなりを占めてるわけですよ。一般の小さな酒屋さん、つまりいろいろな商品の品揃えをしてやっているお店か、コンビニエンス、サンクスだとかセイコーマートだとかセブンイレブンだとかに加盟しているか、それから配達部門、業務筋というか飲み屋さん相手のところ、そういうところに完全に区分けができちゃっているわけでしょう。だから要するに売り先が、我々卸からすれば、決められちゃっているということですよ。ディスカウンターはとにかく、それこそ薄利多売で、前だったらああいう安い値段ということは当然行政・役所が介入して、ああだこうだということだった。今はもう役所は何も言いませんから、要するに野放しですよ。

おそらくそれで、酒に限らず、どの商品も低価格志向になっていますから、そういう一つの時流に完全に入っちゃっていますから。だから我々卸としても、当然売り先が決まっちゃっているわけです。一般の小売屋さんを相手にしたって、たくさん買ってくれるわけじゃないし。払うリベートは少なくてすみませんよ。だけど、じゃあどれだけ売れるかという買い上げの量というのは知れてますよ。否応なく、そういうディスカウンターなり、うちあたりはコンビニエンスも取引ありませんけれどね、あるいは業務筋のお店だとか、売り先というのは絞り込まれますよね。そういうところに入ると、確かに、たくさんまとまった量をお買い上げ頂くんだけれども、リベートだとかなんとかということになると、それはもう本当に厳しいです。とにかく売り先がないですからね。

研究会：さきほどちらっと、今期になってから、売上がちょっと減少という話なんですけれど、その部分というのは酒類ですか。

社 長：そうですね。

研究会：ここに来てまたやはり、お酒に関しては、市場環境が去年あたりから難しくなってきたというふうになるわけですね。

食品なんかは結構昔からあれでしたけれど、本当にビールは、まさかビールまではというのが。メーカーも4社しか、ないということで、いわばがっちりした業界の体質というのがあったんですけれどね。

社 長：だけど今だいたいビールの中でまだ5パーセント前後だけれど、あっという間に5パーセント、外国のものが入ってきていますよね。いわゆる安いものですよ。これはどんどんこの先もその比率は高まっていくと思いますよ。だから最近サントリーでもサッポロビールでも発泡酒と称してビールじゃないと、発泡酒だと。飲んでみるとなんらビールと変わらない味わいのものを180円だとか170円だとか、1缶あたり40円も50円も開きがある。メーカーがやっぱりそういうものを作ってきています。だから我々からすれば、さっきも言ったように、限られたお得意先に、売場がありませんから、売っていくと。そういうところは金払いもいいし、たくさん買ってくれるけれども、いろいろな条件でリベートで払わなければいけない、大変だ、と。問屋はみんなそこに誘い込まれますね。うちだけでなく。

当然そうすると競争になってくると。また払うリベートがエスカレートしてくる。そこへ持ってきて、世間一般の低価格志向ですから、発泡酒みたなものがどんどん増えて来ている。そうすると同じ量売っても、金額は低くなってくる。同じ1ケースでも売上金額は下がるわけですから、マージンも下がってくる。

研究会：きつくなってくるわけですね。東京あたりで、たとえばももとの酒類問屋さんがそういう状況になってきてなかなかきついということで、耳に聞いた話、もうあきらめようと、いっそうちがディスカウンターやるんだというふうに、問屋をやめて、自ら川下といたしますかね、昔からお世話になった得意先からの反発はあるけれども、背に腹は代

えられないと。

社 長：私自身はやりたいですね。そういうものは。

研究会：そういう様なところというのは、北海道あるいは小樽・札幌圏の間屋さんというのはどうでしょうか。

社 長：どうですかねえ。まあ一番理想的なのは、西尾さんですわね。あそこはもうセイコーマートの。

研究会：あそこはまあお得意先を組織化したといいますかね。

社 長：あれは一種の、今の時代では非常にあれ以上のものはないでしょう。

研究会：成功例はないでしょうねえ。

社 長：できるものなら我々も小売業やりたいです。

研究会：私が東京の方で聞いたのは、御社ほど小さくなくてもっと小さい間屋さんで、主に酒販店を得意先にしていた、売上20億とかいうようなレベルのところだと、自らディスプレイカウンターをやり始めた、卸の方はもうやめちゃった、というようなところがぼつぼつあるというのを聞いた事がありましてね。こういうのは北海道でもあるのかなと思ひまして。

社 長：これは具体的に名前を挙げて申し上げてかまわないと思うんだけど、帯広にある宮本商産という大きな間屋さんがありますけれど、帯広が本社で、札幌に営業所が2つあったんですけれど、そのうちの1つを別会社にしましてね、カウボーイというディスプレイカウンターありますね、あれと合同で金を出し合って、カウボーイさんのいわゆる納入間屋の店になったんです。これはもう業界紙にも新聞にも載ったんですけれど。だからそれも1つの考え方ですよ。

研究会：2つ営業所があったうちの1つがカウボーイの専属の納入間屋と。いわばその調達機関みたいな形になっちゃたわけですね。

社 長：まあこれも1つの賭でしょうね。

研究会：結構、特に首都圏に多いんですけど、お酒だけじゃなくて、いくつかの方向があると思うんですよ。従来型の間屋さんの方で、大手のスーパーの専属、たとえば今の宮本商産さんがカウボーイ専属になるようなパターンもありますし、あるいは自ら小売を始めるというパターンもある。ただこういうのは当然従来からの資産、たとえばお客さんのネットワークだとか、そういうものをぶつつぶしてでもやらざるを得ないというかなり賭的なところがある。ただそういうところの社長さんは、もう背に腹は代えられないという形で。

社 長：いやあ、私はまさにそういうところが出て来るのは当然だと思いますね。

研究会：北海道でも将来的にはそういうところが。

社 長：現に廃業しているところがありますしね。卸で。将来見越してここはとてはやてられないというところですね。

研究会：変な言い方ですけど、一つの選択肢ではある。

社 長：小樽で□□□□さんというのは廃業しましたね。酒の問屋さんです。将来に向かって、わかりいいというか、これはというものはありませんわ、環境としては。

研究会：なかなかメーカー品といいますか、そういうものを作っているところはいろいろ川下に行ったり、あるいはいろいろなことをやっていかないとなかなか難しいという部分があるかと思いますが、ただ、私の知っています範囲では、業務用といいますか、外食に対する部分というのは、結構中小企業で残っているといいますか、業績を上げているところも多いみたいですね。ああいうのはいわば、スケールメリットがきかない外食の商材というのは、どちらかというと、いろいろなチルド製品ですとか。

社 長：これはね、結局小回りなんですよ。値段がありますよ。値段があるけど、総合的な品揃えは、規模の大小に関係ないんですね。そういうことに徹してやれば、そういう道というのはありますね。まあ要するに何でも屋です。便利屋みたいなものです。

研究会：必ずしも食材だけじゃなくて、たとえば調味料もそうですけれど、ひよっとするとお皿とか、そういうところも用意していくと。

社 長：それは当然でしょう。

研究会：ある業態、たとえばラーメン屋さんならラーメン屋さんが必要とするもの全部という感じで小回りで動いていく。こういうところがなかなか、いわゆる大手というところが参入しにくい部分。

社 長：大手はやらないですよ、そう言うことは。

6. 営業活動

研究会：今の話と関連しますけれど、もう10年くらい前から、リテール・サポートという言葉がすごく使われていましたけれど、具体的にはこちらさんで営業活動の中でそれに類するものを始められたということはございませんか。

社 長：いや、そういうことは特別ありません。

研究会：強いて言えば、私の知っている範囲では、豆腐がリテールになるのか、メーカー・サポートですか、あれはどっちかというところ。

社 長：そうかも知れませんね。

研究会：メーカーの新製品開発に対する情報を提供して、その材料を買ってもらう。そういう形になるわけですから、リテール・サポートとは少し違うかも知れませんね。

社 長：ちょっと違う。

研究会：営業活動の中身自体は最近何年かで変わってきたということはありますか。売り方が変わったとか、いわゆるご用聞きから、提案あるいは情報提供するようなのが営業だと最近変わったという話も聞きますが。

社 長：情報提供とご用聞きと、今両方加味しなければ生きる道はないと思いますね。単に情報だけ流したからあとはいいんだという事でもない。またお客さんも、これだけいろいろ世の中錯綜してくると、単に情報だけじゃなく、情報というのはやはり行かないとダメですから、そのへんの兼ね合いというのは当然ついてまわるものだと思います。だからなんでもかんでも注文もオンラインでコンピュータでというのではねえ。訪問頻度を高めなきゃダメだと、お客さんに対して。それはやっぱり情報提供に繋がるんですよね。行って、こんにちは、さようならというわけにいかないから、行けばやっぱり世間話だってするだろうし、いろいろな話も出てくるだろうし、これが一つの情報だろうと思うんですね。

そういうことの上でのコンピュータでの発注だとかが成り立つのであって、やっぱり売手と買手の、お互いの情報というのか、一種の交換というか、疎通というか、そういうものはどの時代でも一番営業の上での基本なんじゃないかなあという気がしますね。

大手のダイエーさんとかになると、我々は取引がないから分からないけれど、足掛りを作っちゃえば、そんなのないのかなという気がするんだけど。

一番言えることは、我々卸の軒数が多いね。多いということは、過当競争になるということでしょう。だいたい整理・統合されている最中ですけど、たとえば医薬品だとかお菓子だとか、それからダイカさんだとか大丸藤井さんなんかの雑貨だとか、比べるとやっぱり我々のところは多いですよ。

お菓子だって3か4でしょう。雑貨だってそうですよ。ダイカか大丸藤井か粧連か。薬にしたってそうでしょう。薬にしたって愛生館とあとなんだかんだ、そんなもんでしょう。我々酒・食料品・加工食品の間屋は多いですよ。

研究会：基本的には、昔の業界構造といいますか、零細な中小店がたくさんあったというところに基づいて、いわば中規模な問屋さんがある程度の軒数あったと。そういう構造に基づいて出て来たわけですので、下の小売の構造が変わってくると当然軒数的には多いということになって来るんでしょうね。

社 長：昔は、メーカーがあって、一次問屋があって、二次問屋があって。ちゃんとそれぞれ皆さん口銭取って成り立っていたんだから。今、酒は別として、一般食料品・加工食品の中で二次問屋さんなんていうのはあまりないでしょう。

研究会：特に札幌地区においてはほとんどないでしょうね。

社 長：ないです。

これは貿易摩擦じゃないけれど、外人さんから見ると、日本の流通形態というのはわけがわからないと言われたけれど、それを言われたから言われないうからということではなく、時代がやっぱり流通の簡素化というかシンプル化に、黙っていても現になりつつあるものね。アメリカさんがこう言ったから、どうだこうだということではなくて、結局、流通過程のトップの、ダイエーさんだとかヨーカ堂さんだとかが求めていることがそういうことだと。結果から見ればね。

研究会：特にヨーカ堂が、こういう動きの最初だったと思うんですけど、彼らのお題目というのはトータルでのコストダウンという理念があって、そのためにはたとえば、POSを入れましょうとか、窓口問屋制を作りましょうとか、こういう仕組みに協力できる問屋さんだけで結構ですよとか、そういう形でぐっとしほり込んでいきましたよね。

社 長：そしていよいよ日本の小売業の今7割8割は大小のスーパーに絞られているわけでしょう。残りの1割2割が、じいさんばあさんの小さい店で、今ほとんどやっているところないわけですよ。そういうところへ今までは二次問屋・三次問屋が入っていたわけだけど、売り場自体が限られてきてるわけだから、当然そうなりますよね。

研究会：そういう二次問屋がじゃあどうするのかという時に、たとえば自ら小売をやるとか、いうことになってくるわけですよ。

社 長：話を戻しますけれど、よくローカルはローカル問屋としての云々ということを行いましたけれど、もう今は、この時代ではどうかなと、私は思いますね。ローカルが成り立っていくには、大きな資本力なり、そういうものを必要としますよね。そうするとやっぱりどこかの系列なりなんなり、ということになっちゃう。だからうちみたいな、自分でやっていてこんなこと言うのもおかしいけれど、どこの色にも染まっていないというのは珍しい存在ですよ。

研究会：Sさんにお伺いしたときもそうでした。どこの系列にも入らないでやっていくんだということで、ただすごく環境は厳しいという話でしたね。

社 長：大手スーパーさんなんかは、そういう無印のところと取引するかというと、むしろ色合いが鮮明な方が安心じゃないけども、買う側からすればそういうところに来ていると。

研究会：いわば昔はメーカーの系列でしたけれど、今は小売の系列という形になってきているのですね。

社 長：だからだんだん代理戦争の形相をますます呈してくるんですか。三井グループ対三菱グループの戦いだとか、住友系対丸紅系列だとかそういう事じゃないですか。全国各地でヤクザの戦争じゃないけれど、代理戦争ばかりやってる。だんだんたどっていけばね、なんとか系列対なんとか系列という事じゃないかな。

研究会：昔はメーカーだったと思うんですけど、たとえば、私はよくわかりませんが、味の素とハウスだとか、こういういくつかあるメーカーの戦いという部分があったと思うんですけど、今はもうそうじゃなくて……。

社 長：いちばんはじめに話を戻すけれど、メーカーは、「特約にするからうちの方を大事に売んなさい」と今でも言うけれど、必要とあれば他の方を。たとえばハウスカレーとSBカレーは対抗しているですよ。うちは両方やっているけれど、場合によったら、ハウスさんじゃなくてSBにあるものだったら「どうぞ」、我々に対してですよ、「それを売って御社の状態が、よくなるならおやりください」と言いますものね。

それは当然、うちの方を優先的にと言いますが、お客さんの立場に立つてというのかな、メリットがあるならどうぞと。皮肉でもなんでもなくて。

研究会：そうすると、メーカーの方のスタンスとすれば、昔メーカーに代わって売り込むんだよというのがあったわけですけど、今はやっぱり、お客さんないしは小売店の立場になって、いろいろ考えてやって結構ですよと。

社 長：やっぱりちょっと上にいたものがね、下がってきているね。大変失礼な言い方だけど、同じ目線でもって話をしようという感じもしますね。

研究会：そういうところに、いわゆるチャネル・キャプテンと言うんですか、昔はメーカーが持っていたけど今は大手の小売が持っている。

社 長：完全にそうです。だいたい昔はね、「そうは問屋が卸さない」と言ったのに。今はもう問屋が卸さないどころか、そうは小売が、なんて言うんですか。

研究会：そうは問屋を使わない、という話になってきますか。

社 長：時代ですよ、これ。

7. 会社の沿革

研究会：話はずいぶん前後しますが、こちらの沿革と言いましようか、創業された時の経緯等お聞かせ願いたい。創業は何年ですか。

社 長：昭和6年のはずです。私どもの本家というのは、旭川なんですよ。旭川で酒・雑貨の卸みたいなことをやっていたりして、そこの支店・出張所ということで、大正のはじめ、小樽に出てきたんです。結局その頃は小樽も港でもってかなり北海道の中でも大きな位置を占めていた。

研究会：北のウォール街ですね。

社 長：やっぱり商売をやるなら小樽だということで大正何年かな、7、8年かな。支店ということで小樽に出まして、そして昭和6年に完全に独立したんです。

研究会：先々代ですか。

社 長：ですね。

研究会：社長のおじいさまに当たるのですか。

社 長：そうです。

研究会：当時はやはり酒と雑貨ということですか。

社 長：そうです。お酒と加工食品。戦前はここと樺太、大泊というところですよ。札幌は戦後ですから、支店を作ったのは。

研究会：大泊と小樽の航路というのがあったわけですね。

社 長：あったです。

お酒の話ですけどね、小樽も酒の問屋さんが多いんですよ。だんだん少なくなってい

るけれども、一時は17、8社あったんじゃないですか、問屋だけで。終戦直後は。私が知っているだけでも、EさんとかFさんとかGさんとか、あったんですよ。今はおそらく酒を扱っている問屋って、12社くらいかな。それから、酒の小売屋さんも多いはずですよ。260、70軒あるわけです。当時はやっぱり軒数が多かったんです。何故かという、これはやっぱり小樽は広域の、出入りの業者が多かったです。それから酒の小売屋さんかなり卸的な、外に向かってやっていた力のある小売屋さんもあったんです。樺太に行くとか、小樽から道外まんべんなく、小樽を拠点にしてもものを持って行ったんです。だから当時の小樽の人口十何万か二十万か知りませんが、人口の割合からいったら、酒の問屋さんも小売さんも多かったんですよ。それだけのボリュームの商売をやっていたんです。ところが戦後になって、みんな商売の拠点が札幌に移った。だから抜け殻というか、軒数だけそのまま残っているから。

研究会：商売の規模のわりには、数が多いと。言い換えれば、一軒あたりの売上が少なくなると。

社 長：酒の小売さんは250軒くらいあるんです、小樽に。銭函から蘭島までね。酒の問屋は減ってもそれでも12、3軒かな。そうするとね、卸一社あたり20軒あるかないかなんですよ。単純に計算するとね。こんなところ他の地区にないですよ。

研究会：確かに酒の小売さん多いですよ。小樽は。

社 長：あのね、神戸と小樽が同じくらいだって聞いた事がありますね。だいぶ昔にね。今はどうか分かりませんが。

研究会：神戸の酒問屋と小売店。神戸の場合は、問屋といっても、生産地でもありますからね。

社 長：さっき言ったように、サッポロビールだけで、1小売さんがスハラさんから買う古谷さんから買う、野口さんから買う、私どもからも買うという。こんなところってあまりないですよ。

たいがいね、サッポロビールは多くても2社くらい、あとウイスキーはここ、北の営、日本酒はここから、とか。ここは、ビールはここここここ、日本酒はここここここ……もう、小売さんは出入りの業者がすごく多いですよ。

研究会：そういうことになると、なかなか1店舗の中のお客さん、インスタ・シェアという言葉を使いますが、一つの問屋さんがどの程度カバーしているかということ、なかなか多くなることは難しいということになりますよね。そうするとなかなか効率は良くならないということになりますね。

一般的に、問屋さんとすれば、高いインスタ・シェアを持って、そんなにたくさんの取り引きとしない方が、いちばん効率がいいわけですよ。

社 長：全国的にというか北海道だけでも、さっき私、問屋の数が多いということを申し上げたけれど、特にこの小樽地区は特に多い。多いということは過当競争ですから。

研究会：戦後50年、過当競争なりにずっとやってきたというのは何があるのでしょうか。

社 長：比較的うちの場合は、長くやってきましたね、歴史的にね。だから、今回の話の最初に戻りますけれど、酒に限らずありとあらゆるものの特約を早い時期からちょうだいしたわけです。そういう意味で、取り扱い商品が非常に多かったということが長生きした原因かもしれません。酒に限らず、食品にしても加工食品にしても、それから粉だとか砂糖だとか。自分の会社のことをほめるわけじゃないけれど、うちみたいな90億弱くらいの問屋でこれだけいろいろなものが揃っているというのは、あまりないんですよ。

だからお客さんからすれば、私ところと取り引きすれば、値段の高いやつは別ですよ、一応自分の店でもって並べたい商品の半分以上は揃いますから。酒もやってる。ビールもやってる、砂糖もある、何もある。醤油はキッコーマンを売っています。乳製品は雪印をやっています。いちおう名の通った商品の特約をやっていきますから。ネームバリューのある商品は我々昔から取り揃えていましたからね。そういう面で、商品構成が多いというか、多岐にわたっている。そういう面での優位性はあったかと思いますが。

研究会：その元というのは、かなり早期の段階で特約店になれたということですね。

社 長：まあそうですね。

研究会：一通り揃うと後はもう新たに特約店というのは作らないでしょうから、やっぱりこういうのは早いもの勝ちと言うことでしょね。

研究会：帯広にIさんというのがありますね。あそこも、その地区では特約をすごく持っている。それは国分さんとかそういうものにもひけをとらないんだということで、それで伸びているという面があるみたいですね。品揃えということになるということなんですよ。

社 長：そうですね。お酒でも、人様のことを言って申し訳ないけれど、ビールだけしか取り扱わない問屋さんというのがあるんですよ。Kはそうですね。Lさん、Mさん。こういうところはビールだけしかやらない、他の日本酒だとかウイスキーだとか焼酎だとか取り扱わない。うちの場合は全種類ですから。

だからお酒はなんでもあると。ただ銘柄によって、特約を結んでいないものもありますけど。それはともかくとして、そういうのは品揃え、商材がたくさんあったということが、長生きした一つの原因かもしれませんね。

研究会：重要なひとつだと思いますね。特約店にならないことには業界での地位も確保できない。

社 長：だから単品商売だったら、お客さんから「この商品もっと負けてくれ」と言われたらああ困ったなあと。だけど我々の場合だったら、そういうことをやっているかやっていないかはともかく、考え方の中にこれはダメでもこっちがある、ということの財布というか、できないこともなかったです。

研究会：こっちで多少儲からなくても、こっちで儲けようと。

社 長：砂糖で儲けなくても酒の方でちょっともらいましようとかね。過去はね。今はもうそんなことできません。今まではそういうことができたんです。

研究会：今はもうできないという。

社 長：今はできないですね。もうこれは単品ごとですから。これはいくら、これはいくらと。全部そう。

研究会：そういう意味では、合理化をされて黒字体質になったとは言え、過去は特約店というのがスーパーパワー、すごい武器だったのが、昔ほどの威力がなくなってきたというところですね。

8. 今後の対応

研究会：そういう中でこれからどういう展開をされていくのか、これは最後にお聞きしたい。

社 長：できるかできないかはわかりませんが、小売部門を持たないとうそですね。これから先は。それだって、決して成功するとは思いませんけれどね。今の現状、卸だけというのは必ずどこかで壁におつかる。現にやりずらくなっていますしね。

研究会：そうしますと機会と状況を見ながら窺うと。

社 長：小売部門を持たないことには、何より自分の扱う商品を自分で好きなように値付けをするというか、これをできないというのは商売として切ないですよ。全部どの商品も我々の場合、生産者価格がいくらで卸価格がいくらって決まっていますよね。結局そういう決められた値段の中で、いくらを引いてお客さんに売るかという、煎じ詰めればそこなんです。いくらオンするかという。オンするということはね、独自のものを持っていればそれでできますけれどね、持っていないわけではないけれど全体の中の1割あるかないかでしょう。自分で、この商品は1割いただくとか、15パーセント乗っけて売ろうとか。これができないというのは、いちばん商売として情けないし切ないですよ。

お酒にしても、何の商品でも、特約商品みんなそうだ。標準小売価格いくらです。卸価格いくらです。決まっているんですから。

だからお客さんに買ってもらうためには、はい100円ですと言っても、100円で誰も買いませんから。そこからいくら引いて売るかという、引き算をいかに少なくするかという、そのことに汲々とするわけですよ。

だからやっぱり自分だけの独自の商品を開発して売って行かなければいけないと、これだってなかなかね、そう簡単に新商品なんてあるようでないですからね。

研究会：そういう意味で、あるとすれば、川下といいますか小売の方に機を窺うということになる。

社 長：そう言うことでしょね。

研究会：たぶん同業の、まあ北海道はちょっとわからないですけど、東京でポツポツ出てくるということは全国的に出てくるといことでしょう。

社 長：みなさん卸をやっている人の考えていることは、行き着くところはその辺りじゃないかと思いますよ。

研究会：その時は、いわゆるパバママじゃないですけど、じじばばの店に引導をわたすということになるのでしょうかね。後継者も出ないし。

零細な小売店がバタバタつぶれていますよね。ほんとにひどいくらいの感じで。小樽の商店街もひどい状態です。もう全然元気がないんですね。この街は数年内に様相ががらっと変わってしまうなというような気がしますね。

社 長：今、ニチイですか、築港ヤードで。私個人はね、ああいうことをやったからって、否定的な見方ですね。

研究会：築港ヤードに大きなゾーンを作って、ショッピングと生活と何とかと、マリンと結びつけて。それは観光地のエリアというか、ミックスしたものですよね。

社 長：一種の凝縮したスモールタウンでしょう。

研究会：そうです。

社 長：だから今先生のおっしゃるような、地元のどの業種も皆さんが大変だというのは、そういうのができたから小樽全体が活性化するかというと、僕はイコールにはならないと思う。

小樽だけの事を言うと、どの商売も同じように人口ですよ。これはやっぱり。人口というのは、ヒトのクチと書くけれど、人のいないところで商売やったってどうしようもないから。だから、築港ヤードじゃないけれど、人が毎月毎月減るんじゃなくて、増えるようなことをマクロ的に、行政が考えるということじゃないかと思うんだよね。札幌とドッキングしても良いんだから。

研究会：ちなみに3つの本・支店の売上構成は、昔に比べてどうですか。

社 長：札幌の2つで60以上いっていますよ。小樽だけで足を引っ張っています。

研究会：札幌の2つの支店は売上を伸ばしているという事ですね。

社 長：無用の経費ロスというのが小樽の場合ありますね。具体的な例で言うと、発注単位が小さい、細かい。これはね、非常に時間もくうし手間もかかるし、マイナスですよ。さっきからビールの話ばかりしているけれど、札幌だと1小売屋さんからくる発注単位というのは、ビールだけでだいたい10箱とか15箱、朝注文来ますね。10箱以下ということがないんですよ。缶ビール3つ持って来なさい、大瓶2つ持ってきなさい、合わせれば10や15になるのですね。

小樽はね、まず2、3箱がいいところだね。缶ビール一箱、瓶ビールひとつと。それだけみているとね。それが、毎日でしょう。

人口、ヒトのクチじゃないけれど、やっぱり利益のあるなしはともかく、配送の問題に

してもロットの問題にしても、こっちは小さいから。車に20箱積もうが、1箱積もうが同じガソリンかかるわけですから。

研究会：今発注単位の話が出ましたけれど、小樽はさまざまな効率的じゃない部分が多い。

社 長：前日受注の翌日配送なんていう、だいぶお客さんも分かってくれてはいますけどね、これは札幌や他の都市と違って、そういう成果は小樽はまだまだですよ。お客さんが言うんだもん、3時になったら「じゃあこれ明日です」と言ったら「何言ってるんだ」と、「3時ならまだ十分これから配達できるだろう」と。札幌はもう、午前中までに注文いただかないと、無理ですよ。午後からだったら明日と。お客さんの方もそれは当たり前だと思ってる。

研究会：いわばそういう仕組みになっているんだということを理解してくれているわけですね。

社 長：さっき言ったように小樽は問屋が多いから、「ああ問屋はおまえのところだけじゃないよ」と、こうなっちゃう。そうすると、やっぱりこれは行かなきゃいけない。

研究会：「おれのところのご用聞きやってくれないのか」と、そういうことになっちゃうわけですね。

将来、小売や、自分でできるような商売、それ以外の可能性はございますでしょうか。違った方向とか、あるいは商圈をもっと広げるだとか、そういう方向性なりはどうですか。

社 長：今の所はそういう事はありませんね。

研究会：まず社長の頭の中にあるのは、小売の方に機を窺うということでしょうか。

社 長：いちばんとつきやすいかなという気がしています。人・金を投資しても今分かりますからね。

研究会：ありがとうございました。

(了)

This Discussion Paper Series is published by the Institute of Economic Research and integrates two old ones published separately by the Department of Economics and the Department of Commerce.

Discussion Paper Series
Institute of Economic Research
Otaru University of Commerce

No.	Title	Author/s	Date
1.	ホーキンス=サイモンの条件に関する諸説の統合について	ダ' スク' フ' タ, テ' イハ' ンカー	Jul. 1992
2.	Motivation and Causal Inferences in the Budgetary Control	Yoshihiro Naka	Aug. 1992
3.	Проблемы управления рабочей силой на предприятиях Дальнего Востока (социологические аспекты)	Анатолий Михайлович Шкуркин	Nov. 1992
4.	Dynamic Tax Incidence in a Finite Horizon Model	Jun-ichi Itaya	Jan. 1993
5.	Business Cycles with Asset Price Bubbles and the Role of Monetary Policy	Hiroshi Shibuya	Jun. 1993
6.	Continuous Double-Sided Auctions in Foreign Exchange Markets	Ryosuke Wada	Aug. 1993
7.	The Existence of Ramsey Equilibrium with Consumption Externality	Sadao Kanaya & Tomoichi Shinotsuka	Sep. 1993
8.	Money, Neutrality of Consumption Taxes, and Growth in Intertemporal Optimizing Models	Jun-ichi Itaya	Nov. 1993
9.	Product Returns in the Japanese Distribution System: A Case Study of a Japanese Wholesaler's Return Reduction Efforts	Jeffery Alan Brunson	Mar. 1994
10.	Dynamics, Consistent Conjectures and Heterogeneous Agents in the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & Dipankar Dasgupta	Jun. 1994
11.	Intra-Industry Investment and Imperfect Markets A Geometric Approach in Simple General Equilibrium	Laixun Zhao	Oct. 1994
12.	Sit-Down to Split: Flint GM Workers in 1937-1939	Satoshi Takata	Dec. 1994
13.	The Complementarity between Endogenous Protection and Direct Foreign Investment	Laixun Zhao	Feb. 1995
14.	Consumption Taxation and Tax Prepayment Approach in Dynamic General Equilibrium Models with Consumer Durables	Jun-ichi Itaya	Mar. 1995
15.	Regulatory system and supervision of the financial institutions in Japan	Osamu Ito	May 1995
16.	Financial restructuring and the U.S. regulatory framework	Jane W. D'Arista	May. 1995
17.	The legacy of the bubble economy in Japan: Declining cross shareholding and capital formation	Hiroo Hojo	May. 1995
18.	Stockownership in the U.S.: Capital formation and regulation	Marshall E. Blume	May. 1995
19.	International joint ventures and endogenous protection a political-economy approach	Laixun Zhao	Nov. 1995
20.	GM社をめぐるアメリカ労働史研究: ファインとエツ' フォースの現場像の吟味	高田 聡	Feb. 1996
21.	卸売業の経営と戦略——卸売流通研究会ヒアリング調査録(1): 日用雑貨卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr. 1995
22.	卸売業の経営と戦略——卸売流通研究会ヒアリング調査録(2): 食品・酒類卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr. 1995

Discussion Paper Series
Department of Economics
Otaru University of Commerce

No.	Title	Author/s	Date
1.	Monetary Policy in a Model of International Trade with a Sector Sticky Wage Rate	Takashi Fukushima & Hideki Funatsu	Feb. 1985
2.	Export Credit Insurance	Hideki Funatsu	Feb. 1985
3.	Asset Trading in an Overlapping-Generations Model: Efficiency of Competitive Equilibrium	Kenji Yamamoto	Oct. 1985
4.	Asset Trading in an Overlapping-Generations Model with Production Shocks	Kenji Yamamoto	Oct. 1985
5.	Immiserizing Investment in a Vertically Related International Trade	Masao Satake	Mar. 1986
6.	Dynamic Tax Incidence in a Two-Class Economy	Jun-ichi Itaya	May 1986
7.	A Three Factor Model of International Trade with Minimum Wage Rates	Hideki Funatsu	May 1986
8.	A Note of the Maximum Number of Firms with Equal Market Share in a Quantity Setting Supergame	Masaru Uzawa	Nov. 1986
9.	Tax Incidence in a Two-Sector Growing Economy with Perfect Foresight	Jun-ichi Itaya	May 1987
10.	Two Kinds of Information in Price Search	Kaoru Endo & Teruya Nagao	Aug. 1987
11.	On the Hedging and Investment Behavior of the Competitive Firm under Price Uncertainty	Jun-ichi Itaya	Oct. 1987
12.	Tax Incidence in a Two-Sector Growing Economy with Perfect Foresight: Long-Run Analysis	Jun-ichi Itaya	Mar. 1988
13.	Comparative Statics for the Private Provision of Public Goods in a Conjectural Variations Model with Heterogeneous Agents	Dipankar Dasgupta & Jun-ichi Itaya	Mar. 1991
14.	Capital Accumulation Game of Multifirms with External Adjustment Costs	Jun-ichi Itaya	Mar. 1991
15.	Using the Correct Economic Interpretation to Prove the Hawkins-Simon-Nikaido Theorem: One More Note	Dipankar Dasgupta	Jul. 1991
16.	Transversality Condition in Infinite Time Horizon Concave Problems	Tomoichi Shinotsuka	Oct. 1991

Discussion Paper Series
Department of Commerce
Otaru University of Commerce

No.	Title	Author/s	Date
1.	分権化組織における部門間調整と情報インセンティブ・システムの設計	井上正 & 鶴野好文	Apr. 1985
2.	日本的雇用慣行とその経済合理性	井上正 & 鶴野好文	May 1989

Institute of Economic Research, Otaru University of Commerce
3-5-21, Midori, Otaru, Hokkaido 047, Japan Tel. 0134-27-5289 Fax. 0134-27-5293

小樽商科大学経済研究所
〒047 北海道小樽市緑3丁目5番21号 Tel. 0134-27-5289 Fax. 0134-27-5293