

No.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)

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1集では日用雑貨卸売企業2社を取り上げて掲載している。

価格破壊や製販統合、メーカー・小売業による問屋選別・卸売機能代替など、卸売業を取り巻く環境が近年劇的に変化している。卸売業界内部でも集中化・二極化傾向が顕著となり、中小零細卸売業は存廃の危機に瀕している。こうした状況の下で、卸売企業はこれまで何を存立・成長の基盤としてきたのか。そしてその基盤は今後も維持できるのだろうか。さらにこれからどの方向で成長を遂げていくのだろうか。このプロジェクトは、こうした点について、卸売企業の活動、組織、戦略などの多面的な視角から経営実態の内部にまで踏み込んで解明するために行ったものである。本記録はこのプロジェクトのうちヒアリング調査に関わる部分を、今後の卸売業研究の発展の基礎資料とするために掲載したものである。

第1集で取り上げた2社は北海道内の日用雑貨卸売業界で1位と2位の企業である。この2社により道内の日用雑貨・化粧品卸売業界はほぼ寡占状態にある。

このうちD社は業界全国第2位の売上規模を誇るとともに、数々の革新的行動により、同業界のみならず広く流通業界において注目を集めている企業である。その1つとして、コンピュータとロジスティクスを統合させることが卸売業の業務システムの要であるという基本戦略に基づき、かなり早期から物流・情報システムへの重点投資を行ってきており、通産省が80年代に提唱した「情報武装型卸売業」のモデルとも言うべき企業である。近年では、この業界の慣行であった返品廃止・削減に取り組み、「無返品制度」としてこの業界ばかりでなく広く流通業界に衝撃を与えている。ヒアリングではこれらの点とともに、卸売業の存立基盤に関して独自の理念が披瀝されている。

一方第2位のS社は、過去20年間においてトップのD社に売上規模で引き離される傾向にあった。このためもあって、同社はチャレンジャー型の企業として幾つかの革新的な行動を採ってきている。その1つが業界で先鞭をつけた顧客の絞り込み政策である。さらに同社の戦略行動で注目すべきはロシアを中心とした貿易事業への進出である。これは現在のところ事業規模としては小さいものであるが、道内での卸売事業だけでは成長を見込めない同社にとって新たなニッチ市場を求めた展開となっている。

## 目次

はじめに	1
I 日用雑貨卸売業D社	
D社の概要	3
D社ヒアリング録	4
1. 在庫管理システムについて	
2. 無返品制度について	
3. 取り扱い商品群の構成と選択	
4. 卸売価格の決定	
5. 取引先の構成	
6. センター物流問題	
7. 量販店との関係	
8. 事業展開と経営ビジョンについて：合併の経緯	
9. 北海道卸売企業の特徴	
10. リテール・サポートについて	
11. 卸売企業の存立基盤と卸売業界の将来	
12. 日本の卸売流通構造について	
II 日用雑貨卸売業S社	
S社の概要	25
S社ヒアリング録	26
1. 会社の業容と先進的行動	
2. 情報化と物流体制	
3. 卸売業務と取引関係：センター物流問題、価格決定	
4. メーカーとの関係：代理店・特約店制度	
5. メーカーとのネットワーク：プラネット	
6. コンビニエンス・ストアとの取引	
7. 得意先の絞り込み	
8. 小売業への進出	
9. 地域流通VANへリオス	
10. 国際事業の展開	
11. 卸売業の展望	

## 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の記録である。

価格破壊や製販統合、さらにメーカーや小売業による問屋選別・卸売機能代替など、卸売業を取り巻く環境が近年劇的に変化している。卸売業界内部でも、集中化・二極化傾向が顕著となり、中小零細卸売業は存廃の危機に瀕している。こうした状況の下で、卸売企業はこれまで何を存立・成長の基盤としてきたのか。そしてその基盤は今後も維持できるのだろうか。さらにこれからどの方向で成長を遂げていくのだろうか。

こうした点について、卸売企業の活動、組織、戦略などの多面的な視角から経営実態の内部にまで踏み込んで解明するために、平成5年に研究プロジェクトを開始した。プロジェクトは小樽商科大学経済研究所の登録研究団体であるマーケティング研究会において、同研究会メンバーの外に道内の大学・研究機関の研究者の参加を得て組織し、実施した（参加メンバーは別記のとおりである）。プロジェクトでは、第1に北海道に立地する卸売企業を中心にメーカー、小売業などを含めてヒアリング調査を行った。第2にヒアリング調査結果を基にして北海道内の卸売業を対象とする質問票調査を実施した。

本記録はこのうちヒアリング調査に関わる部分を、今後の卸売業研究の発展の基礎資料とするために掲載したものである。なお研究プロジェクト全体の成果については、本年夏に『卸売企業の経営と戦略』（同文館出版）として刊行する予定である。

卸売業を対象としたヒアリング調査は北海道内に立地し活動する各業種の卸売企業10余社について、平成5年から7年にかけて実施した。本記録ではこのうち、研究プロジェクトの開始に先立って行った1社分を含めた5社を取り上げる。この第1集では日用雑貨卸売業2社を、そして第2集では食品・酒類卸売業3社を掲載する。

調査では主として次の項目についての質問を行い回答を得た。

- ・会社の沿革、事業展開・成長の過程
- ・業務体制：販売活動、情報システム、物流体制など
- ・仕入先との関係
- ・販売先との関係
- ・経営理念と戦略展開
- ・卸売業の将来に対する見通しと自社の今後の対応

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。

最後に、この調査録では匿名としたが、調査にご協力いただいた卸売企業の方々には（企業によっては数回にわたるフォローアップ調査にも応じていただいた）あらためて感謝申し上げます。また、録音テープの下起し作業では小樽商科大学の学生諸君の協力を得た。さらに、本研究プロジェクトの一部は平成5年度北海道科学研究費補助金の適用を受けて実施したものである。ここに記して関係各位に謝意を表したい。

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

卸売流通研究会メンバー（五十音順）

伊藤 一	(小樽商科大学)
碓井 和弘	(札幌学院大学)
片桐 誠士	(酪農学園大学)
黄 磷	(神戸大学)
小堀 雅浩	(北海学園北見大学)
佐々木 悟	(旭川大学)
佐藤 芳彰	(札幌大学)
篠崎 雅春	((株)たくぎん総合研究所)
高宮城朝則	(小樽商科大学)

## I 日用雑貨卸売業D社

### D社の概要

D社は昭和40年代に北海道内の日用雑貨・化粧品卸売業7社が合併して誕生した。設立当初より積極的に物流設備・情報システムへの投資を行い、業容を拡大させるとともに、近年合併により東北地方への進出を果たし、売上高ではこの業界で全国第2位の地位を得ている。

取り扱い商品は洗剤、家庭紙などの日用雑貨全般、化粧品などであり、多数のメーカーの販売権を有している。また商圏は北海道内全域と東北地方であり、ナショナル・チェーンのGMS、コンビニエンス・ストア、道内の大手ドラッグ・ストア、ホームセンターなどを主要得意先としている。

本社は札幌市で、北海道内に11支店、東北地方に5支店を有している。売上高は約600億円（94年）、従業員数は約700名である。

同社は物流・情報システムの高度化に業界でも比較的早期から取り組んでいる。それは大手小売業などの顧客からの要請もあるが、それとともに、コンピュータとロジスティクスを統合させることが卸売業の業務システムの要であるという同社の基本戦略に基づくものであり、通産省がかつて提唱した「情報武装型卸売業」のモデルとも言うべき企業である。また、リテール・サポート事業にも業界では早期に着手し、その一環である小売支援のための付設研究所では、棚割管理・商品陳列などのための設備が取引先だけではなく広く一般に公開されている。近年では、この業界の慣行であった返品廃止・削減に取り組み、「無返品制度」としてこの業界ばかりでなく広く流通業界に衝撃を与えた。

ヒアリングではこれらの点とともに、卸売業の存立基盤に関して独自の理念が披瀝されている。

## D社 ヒアリング録

1992年12月17日 於 D社本社（札幌市）

D社代表取締役社長 D氏

D社経営開発室長 T氏

聞き手：卸売流通研究会 伊藤、片桐、黄、佐藤、高宮城

### ヒアリング項目

1. 在庫管理システムについて
2. 無返品制度について
3. 取り扱い商品群の構成と選択
4. 卸売価格の決定
5. 取引先の構成
6. センター物流問題
7. 量販店との関係
8. 事業展開と経営ビジョンについて：合併の経緯
9. 北海道卸売企業の特徴
10. リテール・サポートについて
11. 卸売企業の存立基盤と卸売業界の将来
12. 日本の卸売流通構造について

### 1. 在庫管理システムについて

研究会：まず、事業展開の特徴、戦略など御社のこれまでの事業展開についてお聞きしたいと思います。現在取り組まれていることで、最初に在庫管理のことについてお伺いします。

室長：在庫管理はコンピュータでやっておりまして、オンライン・リアルタイムで、現在の在庫高を单品別につかもうというようなことでやっております。在庫のアイテムは全社でおよそ15,000位あります。コンピュータのシステムは石狩にコンピュータ・センターがあり、そこにホスト・コンピュータを設置しまして、14か所の支店がありま

すけども、ホストとオンラインで結びまして、リアルタイムで在庫の更新を石狩のホスト・コンピュータでやっています。従って各支店のその時の単品レベルの在庫を確認することができるということです。

それで精度の方ですが、これは年2回正式に在庫の調査を行い電算の在庫と照合してその誤差を検証しています。これは支店の格差もあるんですが、差異のつかみ方は、絶対差と相対差の2つの面から検証しようということでやっています。絶対差というのは、プラスマイナス全部足していってしまう。ですから15,000アイテムで差異があるアイテムの、例えば数量の差を絶対差で表すと、マイナス、その実物の少ないのが10個ある、それから別のアイテムは逆ですね、電算在庫の方が10個少なかったという場合にはこれは20個として計算したのが絶対差ということですが、それと今の例でいきますとゼロになるのが相対差ということなのですから、その2つのことからやっているわけです。絶対差で一番精度の高い支店の場合には0.9パーセントの差になっております。それから相対差でいきますと、一番精度の高い支店で0.03パーセント位の差で、これをさらに縮めようといういろいろやっております。平均では絶対差が5.4パーセント、相対差でいきますと0.18パーセントであります。

研究会：コンピュータ導入直後はその誤差は大きかったのですか。

室長：導入直後は非常に大きかったですね。

社長：平成元年3月から導入しましたが、とにかく3分の1は合わなかったですね。

室長：ですから15,000あったら5,000アイテムは何らかの形で帳簿と合わなかったですね。

社長：それがだんだん合うようになりまして、昨年の7月の決算ですと絶対差が9パーセント、相対差が0.33パーセントと。これが1年たった今年は5.4と0.18と精度が上がってきたということです。

相対差で見ますと463万円の金額差です、0.18パーセントというのは。それで在庫が24億6,300万ですから463万円の誤差というのは0.18パーセントとなるのです。ですから電算コンピュータ在庫で決算してもその程度の誤差であれば問題はないと思います。あくまでも現物でやりますけれども。

研究会：年2回の在庫調査ではどの程度の日数とか人員を投入しているのですか。

室長：日数というよりは時間でいいますと、1支店5時間くらいです。それを2回やっております。人員はですね、その支店の社員がパートさんも含めて全員従事しておりますが、平均すると1支店で40人くらいの人員で5時間くらいかけてやっております、調査そのものは。今はですね、そのやった調査票を外部にパンチに出しまして、そのデータをもらって当社のコンピュータで分析しています。それほど大変な作業ではなくなっております。

研究会：もっとかかるのかなという印象を持っておりました。



室 長：コンピュータを入れる前は全部手書きであったのです、1品1品。まず品名とかあるいは値段とか規格だとか、それらを全部数えて書くわけです。今はコンピュータでその商品のロケーションを全部記憶しておりまして、並んでいる順番に調査票を打ち出すのです。ですから非常に簡単。それには全部、品名が入っておりますので、数量を数えて記入するだけです。ですから短時間で調査するということです。

在庫の精度もかなり高くなってきておりまして、今度それを使って仕入れ・発注業務をするということです。これは安全在庫や、リードタイム、売れ筋情報、売上データを全部計算して、発注すべき在庫になったときに自動的に出てくる、今在庫がいくらくらいしかない、リードタイムが何日だからいくらくらい発注した方がいいというような発注警告書的なものをコンピュータでアウトプットし、仕入れ係がそれを見て、多少状況を加味して過不足しながら発注しているという状況であります。

研究会：売れ筋の予測はコンピュータに任せているのですか。

室 長：コンピュータで予測はしていません。ほとんど過去4週間の売上のデータで計算しています。そのほかに予測できないことは仕入れ係が販売の情報、販売部門からの「近々こういうものをこのくらい売りますよ」というような販売企画の情報を取り寄せて、それを加味しながら発注するということです。

研究会：コンピュータの在庫管理はいつからですか。

室 長：平成元年です。

## 2. 無返品制度について

研究会：在庫のシステムは返品制のことと関わっているのですが、そのところを聞きたいです。

室 長：無返品のことですね。無返品は、従来返品を前提にした商売で、非常に返品が多かった、われわれの業界は。ちなみにどのくらいかといいますと売上の4パーセント位が返品で、500億の売上でしたら約20億の商品がお得意先の方から返品されてきて、メーカーさんの方に返すという実態なのです。トラックの台数にすると4トン車で1050台で、それが大半が首都圏なのです。メーカーさんの工場あるいはセンターに逆送して、メーカーさんはそれを廃棄するというので、非常に問題だと、経費も随分かかるということで、当社としてはメーカーさんに返品するのは止めようということです。これは4月から実施しました。それはメーカーさんに返さないということで、特にお得意さんからの返品は受けないということではないのです。したがって我々としては売り方を変えていこうと、返品にならないような売り方をしていこうと、それで売上の予算もありますから消極的にもなれないということで、今進めておりますが。

実際にどういう状況にあるのかと言いますと、メーカーさんへの返品はゼロですね、返

していませんから。それからお客様さんからの返品は約20パーセント位になりました。ですから20億の20パーセントですから年間にしたら4億くらいということです。それでも4億、20パーセントの商品が帰っておりますので、それをどういうふうに処理しておりますかといいますと、8割方は良品に戻しております、ちょっと手を加えて、シールを貼って戻ってきた商品についてはシールを剥がしてきれいにして棚に戻して、またお客様から注文がきたときにそれを納品すると、まあ良品に再生しているということです。あとの2割は、実際に売れる商品ですので、当社の方に戻ってきてまた良品に戻すコストを考えたら、店頭で売れるものであれば店頭で処分していただこうと、そして多少安く売れるように条件の方も少し協力いたしまして店頭で処分して頂くというのが2割です。

研究会：メーカーの方の反応はどうか。

社 長：これはもちろん大変喜んでるわけです。メーカーにとっては返品は大変なことで、しかも廃棄する場所を見つける、エアゾールなんかではガスを抜いてからなどという問題があるのです。そこで返品がゼロになったということで大変喜んでおりますが、当初当社がそういう発表しましたときに、1つは本当にできるのかなあという疑いの目で見るところもありますね。それから何かそれに対して代償を要求されるのではないかと、うように受け止めたところもありますね。

そしてまた特に殺虫剤メーカーなどに多かったのですが、返品をしないということになるとどうしてもお客様先からの返品も抑える、したがって最初に売り込む、納品するのに消極的になるのではないかと、売上が下がるのではないかと心配したメーカーもありますね。結果としてもう半年以上たちましたが、実際ゼロですね、やり遂げているということではびっくりしていますね。当社はこれに対して例えば何パーセントサービスして欲しいというようなことは一切言っておりません。ですからそれについても安堵しているという。

それから販売に消極的になるのではないかということについては、これは実際殺虫剤で検証されたことになるのですけれども、売上は増えているのです。キンチョウ蚊とり線香、大日本除虫菊というメーカーですけれど、このメーカーの場合は全国的に今年は気候があまりよくなって95パーセントくらいなのです、前年実績5パーセントくらい落ちたわけですが、それに対して我が社の場合は104パーセントであったというわけであります。そして前年我が社の北海道から返品があったのが7000万円、それから東北の我が社の支店から返品があったのが4000万円、合計1億1000万円あったのがゼロになったわけですが、メーカーにとってはゼロになった。しかし当社には、お客様先から2000万円の返品があった、キンチョウだけで。ですから2000万円を去年と同じように返していればその分売上がダウンになります、キンチョウにとっては。ですからまあトントンかなあと、前年対比です、2000万円というものを、実際に店頭で売れなかったのですから、それを引けばトントンかなあという、こういう感じになってますけれども、いずれにしても、大変喜んでますね。

ただメーカーの中では問題がないわけではない。というのは、できるだけ店頭で残ったものは安く売って処分してしまおうということです。化粧品なんかの場合に安く売られると困るというメーカーもあるわけです、中にはね。ですからそれについては戻ってきたら社員にあげたり、いろいろしてますが、多少その点は問題である。ただとにかく例外なしにメーカーに返品しないようにしよう。ただ欠陥があった場合は仕方がないですね。それ以外は例外なしに返品しないということです。今のところはそういう経緯をたどっているということです。

研究会：今年4億円くらいの返品があつて、リスクを御社が引き受けるということですが、そのリスクは、例えば在庫管理のシステム、あるいはこちらの企画で全部吸収できるのですか。それとも今後これに対して対策を立てていかなければならないとか、今後の見込みはどうですか。

室 長：例えば2か月間データを取ってみたが、去年の2か月間は無返品制度でありませんでしたので返品は3億1,600万あったのです。それに対して返品を処理するコストは5パーセントかかった。金額では1,847万という数字が出ている。それに対して今年は無返品制度になりましたので、メーカーには返していないのです。ただお得意先からは1億2,000万の返品がありました。それを今言ったように店頭で安く売ったり、良品に再生するコストを調べてみたら、246万円かかっている。ですから単純に計算しますと1,600万のコストダウンとなっているというデータが出ております。

社 長：年間で9,600万、約1億近いコストダウンとなるという計算です。

室 長：ですから、あえてメーカーさんに、今まで返していたものを返さなくするから、少しそのコストを負担してくれということの必要は、こういうことからみてない訳です。当社も随分コストダウンにつながっているのです。

研究会：得意先には、例えば返品制を理解してもらって協力してもらうのに、どういうことをしているのですか。

室 長：我々は得意先に対して無返品という話は原則としてはしていない。それよりも返品にならないような売り方をお互いに協力してやりましょう、ということはお話します。お得意先にしても、返品をすることは一見楽なように感じるかも知れないですが、例えば100円で我が社から納めたものを返品するということは、100円で戻すということなのです。ということは100円で仕入れたものを100円で売ったということになる訳です。ということは利益はゼロなんです。入荷作業をして、棚に陳列して、そして返品する訳です。そこでコストがかかっているのです。利益ゼロでコストだけが残るとというのが、お得意先から見た返品の実態だと思うのです。ですから返品を出来るだけ少なくしていくのがお得意先にも利益になるというようなことでお話します。でも我々としては販売の方法を変えて返品にならないような売り方で売上を上げていこうということを中心に考えてやっています。

社 長：いまご質問あったのは、実際に5分の1、いま申し上げた例は8、9月は3分の1に減ったという計算になってますが、たまたま季節商品、夏物とかが残ったものが帰ってきたということで、特別返品が多い月ですから3分の1しかなくなってない。通してみれば5分の1になるということなのです。そして5分の1になっても4億だと。4億のうち80パーセントは再生のために棚に戻している。ということですからあと8、000万を処分すればよい訳ですね。その8、000万は、さっきの殺虫剤などは、全部でどの位かな、キンチョウで2、000万、全部で4、000万位かな。それは我が社の倉庫の中に保管している訳です。来年売するためにビニールをかぶせて、商品劣化しないように保管している。こういうものもある訳です。ですから、それを引けばあとは4、000万ですね。それらについては、さっき室長は言いませんでしたが、やはりある程度、雑品屋という何でも安く買いますというところに向けたり、社員に安く売ったり、中には私どもが捨てるというようなものもあります。

研究会：量販店のチェーンなどはこの政策に協力的なのでしょうか。

室 長：おおむねご理解頂いています。ただ東京に本部があり、その出先が北海道にあるようなところは、向うの方の考え方がまだ強い訳です。従って本部で了解をもらわないとこっちではなかなか出来ないということが2、3ありますが、それ以外はご理解頂いて協力的にやって頂いています。

社 長：例えばイトーヨーカ堂さんなんかは我々がやる前に返品してませんから。そういう先がだいぶ増えてきているのは事実ですね。

研究会：従来でしたらメーカーの営業マンが決算前に押し込むということがあったと思うのですが、そういうものについては混乱は生じないのでしょうか。

社 長：もともと当社の場合は、お得意先の店頭で売れて当社の売上になるというようなことをやってきましたので、まあ期末になって予算が行かないからといって押し込むというようなことはあまりなかったと思うのです。まあ多少はあったかも知れません。さっき室長の方が言いましたように、得意先の販売データを52ノートのラップトップ・コンピュータに持っておりまして、きめ細かにこの月はこのくらいいける、というようなことで、全部売っているというようなことで、それがお得意からの返品を少なくしている一番の要素なのです。

それでさっきの殺虫剤なども、去年までメーカーもそうだったんですが、とにかくまだ蚊の出ないうちにドーンと商品を送り込んでたくさん積んでもらうということをやっておった訳で、それが残ってガバーッと帰ってきた訳です。去年のデータもありますから、無理なく店頭から売れる時期を見計らって、それだけの数量を入れていったということで、随分減ったということです。ここに無返品制度への販売資料データというのがありますが、この中にはきめ細かに、こういう場合はこうすると書いてます。

研究会：メーカーに返品をしないということで取引の条件は全く変わらない訳ですね。

社 長：メーカーと当社の間ですか。さっきもキンチョウ蚊取り線香の話を出しましたけども、キンチョウさんはこういう風に言う訳です。1億1,000万も返品があったのがゼロになった。大変な利益になる訳です。我が社からはそれに対して、その中の何パーセントをとかいうことは一切言ってませんが、メーカーとして、それだけの利益がプラスとなるわけですから、何らかの形でお返ししなければならんですねえ、ということはあるんです。

研究会：将来的には何らかの交渉力の道具として使えるというようなものだというわけですね。

社 長：こちらから交渉するつもりはないんですけど。ただ簡単に考えてもキンチョウだけで2,000万ですね。在庫、倉庫の中に半年以上置いてますから、そのスペース、倉庫料とか金利とか計算しても、我々は負担している訳です。ですからこちらからはいくら欲しいなんてことは言いませんが、メーカーはそれなりに何か考えるということです。

### 3. 取り扱い商品群の構成と選択

室 長：取り扱い商品はかなりありまして、中分類だけで約50に分かれてまして、だいたい満遍なく売れてます。分りやすく説明するとすれば、全体の構成比で2パーセント以上のものは中分類でいきますと15くらいある。あとは全部1パーセント位のもんです。上の方からいきますと、家庭紙が一番大きいです。トイレトペーパー、ティッシュペーパーだとかが19パーセントなのです。

研究会：質問の意味は、戦略商品、商品の選択、いままでと違う商品を取り扱うとか、構成が安定しているかどうかということです。

室 長：北海道と東北では多少違ってございまして、北海道の場合には今取り扱っている商品のシェアが非常に高いんです、当社の場合。ですから新たな商品群を拡張していければと考えています。例えば、当社の扱っている日用雑貨と同じような動きをする商品であればいいんです。ここ数年間で非常に伸ばしてきたものとしてはペット関連商品があります。ドッグフード、キャットフードですね。これは回転の仕方が我々が従来取り扱っていた日用雑貨と似ている、ということで伸びてきています。こういうものは今後とも力を入れてやっていきたいということですが、それ以外にいろいろ考えてやっていますが、なかなか今までやってない商品群で伸ばしていけるか、という見通しは、ないですね。

### 4. 卸売価格の決定

研究会：次に卸の価格の決定の仕方についてお尋ねします。

室 長：卸売価格の決め方については、原価から何パーセントか取って販売価格を決める

やり方があります。それと値ごろ感というのがあり、それを中心に原価の交渉をして適当な粗利を取って販売価格を決めるやり方ですね、大体当社でやっているのは。全て単品でセールス毎に粗利がコンピュータで出てきますので、適当な価格では売れないようにはなってますね。質問の意味はそういうことですか。

研究会：御社でかなり自由に付けられるものなのか、それともかなりメーカーの拘束があるものなのでしょうか。

室長：どちらかといいますと、付加価値は低い商品ですから自由に決められる範囲は少ないです。当社で必要としている粗利を確保するとなったら、非常に狭い範囲でしか決められないということです。

社長：決められるかどうかということになりますと、一般のお店については我々が自由に決められますね。というのは当社は営業マンにある程度任せています。その代わり営業マンはその商品の原価とかを知っていますし、自分の粗利益率の予算というのがありますから、それを見ながらお得意先と仕入れ価格・販売価格の折衝は出来るようになってます。ただナショナル・チェーン、コンビニエンス・ストアは、本部でだいたいメーカーとの間で折衝されて決まって、我々のところに下りてくるというのが多いです。それも全国統一ということになりますから。それに対して我々には価格決定権が実際にはないというのが正直なところです。ただローカル・チェーンとか一般のお店については私どもが決められます。ただメーカーの方で再販維持契約が残っているものについては安く売らないということがあります。

研究会：メーカーとナショナル・チェーンとの間でする折衝は、どの段階の価格なのか、小売段階の価格と卸売段階の価格の両方でしょうか。

室長：両方ですね。

社長：小売価格の方は再販契約していなければ小売店が自由に決めて売っているということだと思えます。問題は我が社が小売店に売る卸価格ですね。これについてはメーカーとチェーンの間で決まり、これで納めてくれというのがメーカーの方から来るのです。そういうのが多いです。

よく人から聞かれるのですが、例えばティッシュペーパーとか洗剤なんかを非常に安く店頭で売っていますよね。例えば極端なのは5つ298円のティッシュペーパーが売っているというケースもありますが、そうすると、我が社がそれを納めているということであれば、我が社が身銭を切って売っているのか、それともそれ以下の原価で私どもに入っているのか、よく誤解されるケースもあるのですが、それはないのです。というのは特に紙なんかの場合には粗利というのは、正直いって7か8パーセントです。そういう中でいくら出してもそういう価格にはならないんです。もうとっくに普通の原価割れで売っている訳です。我々が考えられるのは、小売店が客寄せの目玉、ロスリーダーとして身銭を切って売っているケース、それからメーカーが協賛金とか販売促進費という名目でお金を出

して安く売っているケース、この2通りです。ですからそれ以下で問屋に入っているんだらう、問屋は随分儲かる、というのですが、全然違うんです。

## 5. 取引先の構成

研究会：取引先としては、対量販店が増加しているのですか。

社 長：そうですね。年々やはり増えてきてますね。会社案内では45パーセント。

研究会：これは91年ですか。

社 長：これは去年の例ですね。平成3年7月です。ですからこれよりまた増えていると思うのです。ただ我々の日用雑貨の分野では、いわゆるスーパーのチェーンよりもドラッグストア、チェーン・ドラッグ、具体的にいえば「ツルハ」さんですね。「札幌ドラッグストア」とか色々ありますが、それからホームセンター、「石黒ホーム」とか「松崎」とか「ビバホーム」とかいうところへ少しずつシフトしているのは事実ですね。

室 長：あとコンビニエンスですね。店舗数が増えてますんで、従って当社のウエートも高くなってきてますね。

研究会：コンビニエンスは、価格決定はメーカーとチェーン本部の間で行われるのですか。

室 長：全くそうです。

研究会：量販店は全て取引先に入っているんですか。

社 長：ナショナル・チェーンは全部入ってます。

研究会：最近ハイパーマーケットとかをダイエーは出していますが、ああいうところの商品もこちらで扱っていますか。

室 長：そうです。

## 6. センター物流問題

研究会：北海道ではかなり、大手の量販店でも自分の物流センター、あるいは全国の配送システムがありますよね。そうではなくて、どっちかという御社を中心にして仕入れ納品ということになっているのですか。それともそっちでカバーできない分を地方の卸問屋を使うということなのか、どういう状態になっているのですか。

社 長：例えばダイエーさんを例にとりますと、ダイエーさんの配送センターが札幌にありまして、私どもは大谷地の札幌支店から入れる訳です。そのセンターから各店舗にダイエーさんが他のものと一緒を持って行く訳です。一部センターに在庫もしてあったのですが、それがだんだんとなくなる傾向にありまして、要するにスルー型の通り道なのです。受けて出すだけの、ストックをしないというセンターなのです。ですから私どもを通してあくまでダイエーさんには入っている訳です。物流のやり方は我々が前は各店配送してい

たのです。それを「センターに一括納入してくれ」と言われて、それをやっているだけのことなのです。

研究会：花王の場合は同じようなことなのでしょうか。

社 長：花王の場合は私が聞いている限りでは、こういうセンター配送ではなくて、各店配送をやらしてくれということで随分やってきたようですね。どうなりましたか。その後ちょっとわかりません。

室 長：ほとんど各店配送ですね、原則として。

社 長：販売会社がありまして、北海道の場合は今センターを2か所を作ってやっています、石狩と釧路かな。2か所から全部にやろうという、あくまでも各店配送です。

研究会：その場合御社を経由されることはあるのですか。

社 長：いやありません。私ども花王製品を扱っていますが、私どもの販売先は小さなお店で、販売会社から直接行かないようなお店をやっています。大きなお店はほとんど全部直接花王の販売会社からやっています。

室 長：何社か量販店がセンターを作ってそこに納めるというようなお得意先が出てきておりますが、その際、北海道を地方と札幌に分けますと、量販店の地方の店舗に配送する場合には、従来ですとメーカーさんから地方の我が社の支店に商品を送り込んで、その支店が配送する訳です。そうするとメーカーから支店への運賃を（1）としますと、これはメーカー持ちですね。それで我が社が支店から店舗への運賃（2）を負担する訳です。この2段階で商品を店舗にお届けすることが出来るのです。ところが、量販店さんで物流センターを作った場合には、北海道ではだいたい札幌に作る訳です。そうするとメーカーから札幌の我が社の支店に商品が流れてきて（この運賃を（3）とします）、我が社の札幌支店が物流センターに納める訳です（この運賃を（4）とします）。そして物流センターで地方の店舗に商品を送り込むようにします（これを（5）とします）。そうするとこの（1）と（3）は同じなんですね、メーカーさん負担で。それで我が社は運賃の（4）でもって量販店のセンターに入れます。これは（2）と同じなのです。ところが量販店の物流センターから店舗に送る（5）という運賃が発生するのです。この運賃を現状では我が社なり問屋に負担させようというようなことになっております。そうすると当社は（4）と、さらに（5）の運賃が増えますからコストが高くなっていくということなのです。

社 長：ただ従来だと何店舗もありましたから、こちらでは1か所に行けばいいという、その面のコストダウンはありますね。

室 長：量販店はなぜ物流センターを作ったのか。幾つか理由はあるが、一番大きな理由は店舗のオペレーション・コストを安くしようということです。色んな問屋が店舗に納品をするとトラックの台数が非常にたくさんになる。荷受けする人達がたくさんいないと荷受けできなくなる。しかもそこで検品をやると随分時間がかかった。ですからセンターを作ってセンター一か所に納めた商品をセンターで検品して、そしてトラック1台にまとめて、



送り込めばこっちでは荷受けの人が要らないと、検品も必要ないと、来た商品を棚に陳列するだけでいいと。オペレーションのシステムが非常にシンプルになる、標準化できるというようなことであります。それでトータルなコストはそれで非常に安くなる、量販店さんは。とういことでこれを作るんですけどその運賃を問屋に負担させようということなのです。

社 長：運賃だけではなくて、物流センターのオペレーション・フィーの一部を問屋に肩代わりさせようというものですから、優越的地位の濫用ではないのかと問題にするわけですね。我が社の配送費だけとってみると1.5パーセントなのです。トラックで小売店さんに持って行く費用ですね。これは、トラックは我が社の自家用のトラックと運送会社のチャーターしているものと両立ありますが、全部ひっくるめて計算しますと売り上げの1.5パーセントなのです。これは20年来比率は変わっていません。運賃はかなり高くなりましたがそれでも合理化によって配送費の比率は変わっていません。

研究会：今のオペレーション・フィーの中にはセンター・フィーは入っているのか。

社 長：センターフィーでよく問題になるのは、両方入っているわけです。センター運営費、それからそこから各店に配送する費用。その中で問屋に対して、例えばトータルで9パーセントかかるとすればそのうちの3パーセントを納入業者に持たせようということになる。これは今非常に問題にしているのですけれどね。

## 7. 量販店との関係

研究会：一方では量販店は得意先、売り先としてどんどん大きくなっているのですね。そこら辺の、経営圧迫という面ではどうですか。特に量販店との関係は。

社 長：これは、よく言われるんですが、量販店はもうからんでしょ、一般の小売店は儲かるでしょう、量販店のウエートが増えれば我が社はもうからなくなるでしょう、という話になるのですけれども、これは全く逆ですね。というのは確かに粗利比率だけみるとそうなんです。ただ量販店の場合は店舗ごとに持って行くにしたって、トラックにいっぱいになるくらい1回に持って行くというようなことありますし、セールスが行くにしても1人で済みますしね。店舗の数だけ行くわけではないしね。色んな、相手に対するコストを考えてみますと、粗利益率の差よりももっと大きいんですよ。確かに小さい店は粗利益率は高いですよ。だけでも例えば15パーセント粗利があってもそのうちの10パーセント位は消えてしまう。なんだかんだいくと僅かしか残らないということになるわけです。ですからネット計算、純益をいうと量販店の方が利益は上がるのです。

コンビニエンス・ストアのようなところは非常に手数掛かるわけなんですけども。その割には粗利益率はそんなに高くないわけです。ですからわれわれの計算ではトントンくらいですかねえ。

研究会：コンビニの方は粗利は高いんですね、一般のGMSよりも。

社 長：必ずしもそうではないんです。

研究会：最近、例えばダイエーのハイパーマートのような例ですと、まだよく分らないんですが、日常的に価格がかなり、ダイエーの一般のGMSよりも安いという状況がもしあるとしたらどうなのですか。

社 長：我々はダイエーの普通のお店に納めるのと、ハイパーマーケットなどのディスカウントストアに納めるのは同じなの？

室 長：同じです。

社 長：じゃあ何でその違いが出ているかということ、要するに向うも運営コストを切り詰めているということもあるし、メーカーとの交渉で販売促進を多くとるとということもあるかもしれないし。正規のルートで入ってくるものが大部分ですから、要するにバッタ商品とか倒産したものを叩いて買ってくるというのはあまりないはずですからね。

研究会：ダイエー本体ではすべて同じ価格で卸している。コンビニは別会社になってますよね、そういうのは違うんでしょうねえ。

室 長：違います。ダイエーのコンビニ・システムと本体の納入価格は違います。

社 長：はっきり言えばヨーカ堂さんとセブンイレブンではどっちが粗利益率があるかといえはヨーカ堂の方があるんです。

## 8. 事業展開と経営ビジョンについて：合併の経緯

研究会：御社の設立の経緯あたりについてお聞かせ下さい。

社 長：そもそも昭和44年の8月1日7社合併によって創立したということなんですけれども、その辺が当社の創業の精神といいますか、まあそういうものの元になっているわけなんです。そこのところをちょっとお話をさせていただきますと、当時昭和44年といたしますと、まだナショナル・チェーンも出てなくて、ナショナル・チェーンで1番早かったのは西友さんの月寒店でこれが昭和46年ですから、まだ北海道は地元のローカル・スーパーができてきたという段階だった。しかし東京や大阪の様子を見ていたら、いずれ北海道にもそういうお店がでてくるだろう。またそういうナショナル・チェーンだけでなく、地元のローカル・チェーンもどんどん多店舗展開して、本部機能も充実してくると。ボランティア・チェーンもできると。こういう中でメーカーは前から近代化しているけれども、小売店もそうやってチェーン展開などをやってだんだん近代化している。そういう中であって卸売業だけが旧態依然の形ではいずれ必要なくなるのではないかと。当時間屋無用論が盛んに言われてまして、我々も非常に危機意識をもった訳です。

それでたまたま時代もよかったのですね。力の弱い中小企業は合併によって近代的企業に脱皮すべきだと盛んに学者の方や色んな方が言っておりまして、合併というもののメリ

ットの方を強調されていた時代なのです。ですから第一勧銀とか新日鉄とかが次々とできた時代なのですけれども、まだ合併のデメリットの方は言われてなかったのであり、我々も合併に対して非常に前向きであった訳です。まあ色々な話が出てきておった訳です。その中で私どもが、北海道では、この業界では先鞭を切ったということになる訳です。その間の色々面白いというか興味深い話もある訳ですけれども。

研究会：合併した7社は以前から関係あった訳ですか。

社 長：同業者でお互いに競争相手でもあった訳です。ただ同業の組合がありまして、北海道卸商業連合会と言うのですが、組合の会合などを通じてお互いに接する機会が結構あった訳です。ということがベースにありますね。人間関係というか、ある程度。そしてまた一番元に、Jという私の祖父が創業して、父親がその時社長でしたけれど、この会社と釧路のMという会社ですね、こちらの方が非常に創業者どうしが仲がよくて、非常に交流していた。そして当時はプライベート・ブランドという言葉はなかったと思うのですけれど、両社でもって粉石鹼をメーカーに作らせて、道東はM、道央から南の方は□□□□というように販路を分けて売っていたということもあった訳です。ですから合併前では、この2社で競合していたのは帯広とか北見というところですね。釧路はMが本拠地で圧倒的に強いわけですね。旭川とか室蘭、苫小牧以南はMは来てなかったです。部分的な競合状態であった。

その中で当時の社長どうし、二代目ですが両方とも、非常に親しくしていると。それでまた私がこの業界に入りまして、昭和38年なのですけれども、このMのH社長が全世界の流通機構視察団で視察してこようと言った時に、私の父を誘ったのですけれども、私の父は海外は行かないと言ったものですから、その業界に入ったばかりの私に行けということになってですね、40日間一緒に行動していた訳です。ヨーロッパからアメリカまで、40日間世界一周しました。そのホテルに二人ツインベッドですからね。40日間二人で一緒に部屋ですから。そうするとだいたいどんなに飾っていてもその人柄というのは分りますからね。私はHさんという方はなかなか大した人だなあと思いましたです。いつまでも釧路の、北海道の片隅にいる人じゃない、というようなこともありました。またJという会社も親父から私ということになると、私も非常に若かったですから、まあ色々やってみようというようなこともありましたですね。

43年の10月にたまたまMのゴルフコンペの案内が来まして、それに行って前の晩に会って話をしたというのが最初のきっかけですね。それからスタートして、それじゃ真剣に話ししましょうということになって、44年3月頃に決まりまして、5月10日に発表というようなことですね。そしてまあ、それとは全然別個にY商事とI商店が合併話を進めてまして、Yさんという方がHさんのところに相談に行ったのですね、どうしたらいいだろうと。という相談に行ったのがきっかけで結局4社一緒に合併しようということになって、そして4社の合併発表会を東京でやるべく、東京に泊まっておりましたところに

電話がかかってきて、I産業とOという会社が「入れてくれ」ということになったのです。それで6社になって、帰ってきたらD商店さんが自分のところも入れてくれ、ということで7社になったのです。たぶん会社の合併というのはそんなに簡単なものではないというのが本当だと思うのですが、ですからきわめて自然発生的というか、そういう形で合併してしまいました。

結局、Hさんという初代の社長になる方ですけれども、その方に全員が白紙委任したということです。そして資本構成とか役員構成、そういったものを全部一任した。そして私の父はその時会長になりましたし、あとの方は副社長ということになったりしたのです。だから経営の責任は一人に集中して、ハタがあまり口を出さないというようなことをやったのが良かったと思うのですね。また委任をされた方も10年間というものご苦労なさったと思うのですが、基礎を築かれたということですね。

10年たって会長になられてわたしが社長になった。それが昭和54年ですね。そしてここに書いておりますように、次々と投資をしました。毎年のように支店に土地を買って建物を建てるということで、毎年1つか2つずつずーっとやって来たのです。10年で全部入れ替わっているのです。ということで、コンピュータも昭和46年からやりまして、私はその時の電算室長ですけれども、現在の室長が実際の責任者だということで、昭和46年からコンピュータの方は入れまして、機種は何回か入れ替わっていますが、いま石狩の□□□センターのようなものが出来ているということです。そして平成2年、東北のNと合併をしたということです。

これはどういうきっかけでなったかと言いますと、たまたま勉強会をやっていたという訳ですね、全国の同業の間屋7社でもってですね。この7社はライオンの主力の代理店の中の若い経営者をピックアップしたのですね。それで地区別に、北海道は我が社で、東北はN、関東はどこどこ、横浜、名古屋というぐあいに、大阪と九州まで7社です。この□□□研究会が昭和51年からはじまりました。

平成2年といっても、実際に話が始まったのが平成元年の秋頃かな。ですから13年くらいたったのかな、お互いに2か月に一度くらい研究会をやりましたから。そしてお互いの会社に行ってみ学して、色々辛辣な批判をしたり、テーマを決めて色んな勉強をしたり、先生を呼んで勉強したり、そんなことをやりました。十数年もやりましたら人間関係というものが出来てまいりますので、10周年の時には家族揃ってハワイに行ったりとかですね、家族ぐるみでも交流があった。そういうようなことで、どちらからともなく「一緒にやろうや」という話が出たのが平成元年の秋のことです。それからだんだん煮詰めて平成2年3月に発表し、6月1日付けで合併したという経緯ですね。

研究会：平成元年というのは意味あるのですか。

社長：意味ありません。たまたまです。

研究会：色んな会社をまとめるということは恐らく大変なことだと思うのですが、その当

時は何か問題があったのですか。

社 長：それはねえ、それぞれの歴史と伝統を引き継いで、社風も違えば、問題は沢山ありましたよ。なかなか大変なことでありました。ただよく言われますように、派閥だとかがよく出来たり、主導権争いだとか、そんなものはなかったと思いますよ。それはHさんという方に全面的に委任をして、あとの経営者は見守っているという状態でしたし、創業の精神がそもそも、人の命には限りあるけれど、会社は永遠でなけりゃならんという、社会的な公器だという、そういう考え方も一緒だったですから、元になる考え方が一緒だったというのが大きかったですね。そしてこれは異論もあるかも知れませんが、7社という数ですね。これねえ2社ですと、あれはどこの会社から来たというのが分るわけですね。7社だと、どこの出身だったかなあと考えなければ分らない。というようなところもありまして、そういう点も、あまりありがちなデメリットを防いだ1つの理由ではないかと思えます。その代わり混乱しましたよ、当時はね。いっぺんにがさ一つとみんなやりましたよ。それも後々かえて良かったのではないかと思いますけどね。

研究会：東北というのは、北海道を出ていくということで、社長の戦略的ビジョンというのはどのようなものなのか、そこら辺はどうですか。

社 長：これは1つは商圈広域化というのがあります。お得意先も北海道からそっちへ行くし、東北からもこっちへ来るというような。それから全国的にみた場合、北海道、東北というのは1つの単位として、両方合わせても1,500万、人口の15パーセント位ですか、それくらいの単位しかありませんから。そういうことで1つのブロックとして見るようなところがだんだんと出来てきましたです。青函トンネルもたまたま通ってつながったということもあります。1つの大きな目で見れば、北海道は北海道、東北は東北というのではなく、もっと大きな商圈へという流れが一つあって、我が社、元の我が社をとってみれば北海道ではある程度ドミナント、地位を確保したんですね、と言ってもいいんじゃないかなと思います。シェアはどのくらい分かりませんが、シェアはかなりのものですね。それでこれ以上伸びる余地は、商品の幅を広げる、あるいは他の分野に出るとかあるのですけれども、それもなかなかそう簡単にはね。まあだんだんじわじわと行くのはあるんですけれども。

というようなことで安定性はあるけれど成長性においてはチョットね、という部分がある訳です。それから株式公開を考えておりましたですね。その場合500億というのが1つのメドかなあと。それから株主にとっては安定性も大事だけど成長性も必要だと、やはり成長の余地というものがなけりゃいかんと、というようなこともありましてね。N側は色々東北で出店をしたんですけれども、思うように進んでいないというところもあったと思うのです。メーカーから見た問屋の集約化というような面もありました。色々考えたということです。

研究会：5年10年単位の長期的な展望でしたら、南下していくという方向なのでしょう

か。どういう方向なのでしょう。

社 長：それは、Nと元の我が社との合併も何年も前から計画してできたというものではないのです。まあ要は結婚と同じで縁があつてできるのです。こちらの方であそこ合併したいと思つても、向うの方はなかなかその気にならないというようなこともありまして、まさにこの偶然というか、そういうものがあつて初めて合併というものができるのです。ですから、いきなり東京とか大阪まで出る、合併しようなんていうことは考えませんけれど、東北は何とかして、東北6県といいます、少なくとも福島を除く5県についてはある程度地盤固めをしたいと思つております。1つには合併という戦略もありますし、それからそうではなくて単独で支店を作つて進出するというのもありますが、その辺はじっくり考えていこうと思つております。だから本当言えば何年に秋田支店を作り、何年に山形に作り、福島まで行つてその次は北関東だということをブチ上げれば面白いかもしれませんが、ウチはそういうやり方はしませんからね。着実に実現できるものしか社内でも言いません。特に合併なんていうのは非常に微妙なものですからね。

研究会：全国的に見ればこの雑貨業界では卸の集中化は進んでいると思うのですが、こちらの場合はその先に何を狙っているのでしょうか。

社 長：全体的に規模が小さいですよ、日用雑貨は。やはり大規模化は1つの道じゃないかなあ。

研究会：成長ルートがどこにあるのかなあという気がします。大規模化の結果として集中化していくという傾向だと思うのですけれど。

社 長：確かにスケールメリットというのはあると思うのです。規模の利益を享受できますし、規模が大きくなれば本社機構とかも相対的にコストダウンになり安くつきますね。コンピュータにしてもそうだと思います。ですから、規模が大きくなっていくのは好ましいと思うのです。東北と北海道が一緒になつたというのも多分にそれはあると思います。ただむやみに増やしていけばいいというものではない、中の内部充実をしながら、そういうスケールアップをしていくということになれば、結構時間もかけないといかんということです。

今の集約化の流れというのは確かにありまして、今この業界で一番大きな会社はパルタックという大阪に本社のある会社で、これは1,500億位になってまして、ここらあたりが二桁で伸びているというのは、どんどん脱落していく問屋の地盤を吸収している訳です。そしてローソン、ダイエーなどがどんどん出店していけば、その商売になる、パルタックにつくというようなことによつて伸びている。東北では当社もある程度そういうことを期待したい訳です。数はこの業界の卸もどんどん少なくなつて来ているのです。

研究会：合併にともなつて売上は当然伸びるでしょうけれど、それに伴う色んな経費もかかつたんでしょうけれど、平成2年の業績の推移を見ますと、平成2年の売上はかなり上がつている。平成2年の売上はかなりNとの合併で上がったんでしょうか。

社 長：平成2年は、6月に合併しましたから、6、7月の2か月しか入っていないです。

研究会：経常利益との関連でみますと、売上との連動といのはどういようになるのか。これから連動していくのか。年々下がってきていますよね。

社 長：これは確かに合併の費用ですね。とにかく6、7月2か月間で落とせる費用は全部落とすということ。合併に伴って発生した色々なものがあるのですが、そういったものを全部落としました。まあこれは株式公開との関係もあったのですけれど。

研究会：現在は合併に伴う費用はもうなくなったと考えてよい訳ですか。

社 長：そうですね。合併に伴う費用というのはないですね。東北でどんどんリストラクチャリングというのですか、土地を買って建物を建てて、仕事の仕組みを全部北海道と同じようにやるようにしていきましたのです。ここにかなりの費用はかかっていますが、合併の費用ではないのです。

平成3年の7月期の決算年度でもって株式公開の申請をするということもありまして、この年度はとにかく増収増益でなけりゃいかん。増収は間違いないにしても増益になるかということです。平成2年に落とせるものは全部落とすということでやったこともあるんです。

研究会：平成元年の売上と平成4年の売上がかなり違うわけですが、対応する経常利益がほぼ同じ位ということで、売上と利益が合いにくい構造になってきているのか、それとも合併に伴った調整期の影響が出てきているのか、どちらですか。

社 長：後者の方だと思いますね。利益を上げにくい環境になっているということではないと思います。

## 9. 北海道卸売企業の特徴

研究会：北海道の卸売企業というか、北海道の特異性というか、業界の特異性というか、成長の要因として何かあるのですか。

社 長：成長性とかいうのは北海道は高いとは言えないと思います。むしろ人口は停滞というか減ったりしてますね。北海道自体が伸びているわけではなくて北海道の中で我が社が伸びたということです。ここだけの話ですけど、第2番手の同業者は当初は5：2くらいの比でした。今は3：1くらいになりました。そういう意味では当社が伸びたということです。

ただ北海道卸売企業の特徴という面があります。これは北海道では卸売業で大手と呼ばれているところは、北海道の経済の中でかなりのウェートを持っているのです。例えば学生の人気企業ランキングなどを見ましても、秋山愛生館、大丸藤井、モロオとか、当社も入ったようなことですね。他の都市では卸売業がそんなところに顔を出すというのはまずない訳です。全国的に見ても薬の間屋とか玩具の間屋とか文具の間屋とかになると、北海

道は全国的なランキングでも上位に顔を出すというのは、これは北海道というのが面積的にも広いですね。そして人口がバラバラしていて人口密度が少ない、札幌は別ですけど、それ以外のところは。しかも拠点都市が遠く離れているということで、どうしても支店というものを出すのです。営業拠点を出している。そうすると、札幌の本社でオヤジが目を光らせても支店のところまでは目が行き届かないですよ。支店長に任せるといふ形の組織的な経営になって、人も育つ。というような地理的なものはあるんじゃないかという気がします、1つには。ですから早くから近代的な経営に脱皮しているというのが多いということ1つあると思います。

それから、我が社の合併というのは全国的に見てもあまり例のないやり方なのですが、これは北海道人の気質というのも関係ないのではないですね。良く言えば旧習にとらわれずに革新的なことをどんどんやる、悪く言えば大ざっぱであまり執着心がないと、というようなものが合併には向くのではないのでしょうかねえ。その一番逆の例は大阪です。大阪の同業者を見てますと、自分の持ち物というのかな、非常にシビアですよ、そろばん勘定が。それが戦略的な考えまで行かないですね。目先のそろばんが非常にすごい、というような感じがするのです。だから今だと100億位の問屋がどんぐりの背比べでしてね。パルタックというのはあれは別なのです。あれは地方の経営がおかしくなったところの経営を引き受けて、だんだん自分の傘下に入れていくというやり方をとって、我々の対等合併みたいなものはないのです。ですけれども、とにかく比較してみると北海道人の気質というのも、まあ電話1本で合併が決まったり、全面的に委任したり、そんなことが出来るというのはやはり北海道人の気質というのがあるのではないかという気がします。

#### 10. リテール・サポートについて

研究会：事業活動のことについて、□□□□研究所というのがこちらの中にありますが、パンフレットの中でノウハウとかを販売するというで位置づけておられますが、これは実際の事業化といいますか、マーチャンダイジングを事業化して、そのサービスの提供、情報の提供、システムの販売とか、そういう方向へもっていかれるご予定はあるのですか。

社長：それは当初考えなかった訳ではないのですけれども、日本ではそういう無形のものに対して金を払うというのがきわめて希薄ですね。難しいですね。結局ただのサービスということになって、コストはみんな我々持ちと。いい例がサービス・マーチャンダイザーというのがあるのですけれど、アメリカに。ラックジョバーが今そういう名前と呼ばれていて、あれが日本でも相当伸びるかと思っていたけれども、静岡の同業者がやりましたが、結局小売店の方はおんぶに抱っこというかな、それで当然それだけの経費をかけて管理してあげる訳だから、相手先はふつう25パーセントの粗利があるのであれば15パーセントで我慢してもらって、10パーセントはこちらで頂くと、アメリカ的にいえばそうな



のですけれども、それが通らないですね。結局問屋はサービスはするけれど無償になってしまう。こんなことになって、システム、ノウハウを売るなどということは難しいですね。

ただ、私どものやっているのは全然お金もとりません。本当のサービスみたいなものですけれど、そこにはもっと大きな目を見た戦略というかそういうものがあるのです。ご覧になれば分るように「D□□□□研究所」ではないのです。ただの「□□□□研究所」です。ですから同業者も比較的来やすいし、お得意先もそこに来てメーカーと一緒にあって、そういう場所を提供している。そして見本とか全部揃えてありますし、棚、フェーシングをするための設備も置いてあるし、それを使うにはうちの者が教えて差し上げる。というようなことによって、言ってみれば無形の強み、というのですか、まあ長い目でみてやっているということですよ。

研究会：小売店は、一種の場貸し、棚貸しのところから実際に店舗内でどういう風に勝負をするかという話になってくる、今後はそうなってくると思うのですが、そのあと、そういう情報をこの研究所の方で場貸しをして、例えば小売店の、有力なスーパーなんかを集めて、どういう形で販売したらいいのか、という形のプロジェクトみたいなものを今後は企画していったりする可能性もあるのですか。

社 長：うちの方で、例えば100坪のスーパーはこういう風にしたらいいという、そういうモデル・パターンはあるのですが、それは聞かれば出すということで、このようにしたらよいですよという指導はやってないです。というのはそういうことをやりますと、どうしても皆同じようになってしまって、そのお店の独自性が出なくなります。店頭というのはあくまでも相手先のものでありますから、それに対する責任も相手先が負うものであって。こういうことをしたらこれだけの利益、売上が上がりますよ、というのは僭越だと。データは色々持っていて、必要に応じてそれは提供するという、あくまでも得意先が主体になって自分の店売りをするというのが主体ですね。そういう考え方です。

## 11. 卸売企業の存立基盤と卸売業界の将来

研究会：卸売経営の上で最も重要な点を教えていただきたいです。

社 長：よく言うのですけれども、何で問屋が日本で根強く存在し、また伸びているのかと。全部は伸びている訳ではないですけど、集約の中で残った企業が伸びているということ、私は「複合化の経済」、これだと思うのです。規模の経済性はどこでもありますけれども、卸の場合は、販売、代金回収、在庫、配送、情報提供というのがあると思いますね。他にも色んな機能をはたしていますが、1つをとってみれば、販売というのでしたら専門の販売会社にかなわないだろうし、代金回収は回収業者にかなわない、在庫ということになれば倉庫業者にかなわない、配送は運送業者にかなわないだろうと思うのですけれども、これらを1か所で、1つの所でやってるということによって、これらの色んな機能の接点

を上手くコストダウンしていると。ですからこれを如何に最も効率よく働かすことができるかということに、私は問屋はつきると思っていますのです。それを発揮している限りにおいては、メーカーが直接小売店へ売る、小売店がメーカーから直接仕入れるよりも、我々のような問屋を通して仕入れた方が安くつく、結局は。というものが論理的には成り立つと思うのです。卸機能は必要だ、しかしその卸機能はメーカーもできるし、小売店もできるし、場合によっては倉庫業者もできるというのだけれども、しかしそういうところと競合しながら、なお問屋が優位性を保つのは、私はこれを最も良く発揮できる立場にあるし、また仕組みづくりをします。

そういうことで□□□戦略というのを展開してきたということです。これはコンピュータによる情報の流れと物流設備、ロジスティクスとを上手くかみ合わせて、受注から納品に至る一連の流れをシステム化して最も効率よく流れるように組み上げたのが、当社の今では□□□□ですね。毎年のように物流設備を更新してきたというのも、そういうのがあるからです。最も重要な点ということでいえばこのように思っているのです。

研究会：卸は基本的には成熟産業ですよ。色んな研究会、全国の研究会をやっている、業界の将来に関して皆さんどういいう見通しを、特に経営者である社長クラスの中で色んな議論があったと思うのですけれど、その辺の見通しとしてどういいう議論があるのでしょうか。

社 長：うちのような、戦略的な考え方に基づいて先手を打ってやっているという卸は全国でもそんな数はないのですよね。しかしそういうところの経営者は、私と同じように業界の将来については非常に明るい見通しを持っているんじゃないですかね。

というのは実際に、例えばさっきも話しましたナショナル・チェーンの、そういうセンターが出来て、ある商品についてはそこにストックしてメーカーが直接入れて出すという、言ってみれば我々の機能の代替わりするようなことがどんどん進んでいるんですね。そうしていけば我々はもう必要なくなってくる、そのお得意先にとっては。という危機感を持っていたのですけれども、結果、どうなっているかということ、そういうことを推進してきたところも、そういうやり方は引っ込めて単なるスルー型という、さっきの1か所に集中納品してもらってそれを各店に自社で配送するという、そういう配送センターに全部戻ってますね。実際に色々やってみると、問屋が非常に安い流通コストでもって機能を果たしているということが分る訳ですね。だから私どもは今までやってきたことは間違いなかったと思いますし、さらにそれをリファインしていけば、卸機能をめぐる垂直的競争にも十分勝っていけるし、そして同業者間の、あるいは異業種との、異業種間競争というものもある訳ですね。医薬系の間屋がこちらに出てきて、食品問屋が日用雑貨を手がけようとしたり、色んなことがある訳ですけれど、そういうことにも十分対抗していけると、私は思っているのですけれどね。

全国でもそういうことをきちっと考えてやっている同業者は10社もないでしょうねえ。

そういうところについては考えていると思いますよ、将来については。

## 12. 日本の卸売流通構造について

研究会：マクロ的な問題ですが、日本は特に海外と比べて多段階である、卸段階が多いという。そういう集約化すると基本的に段階数は減っていくということでしょうか。中小の卸売業に対する見通しは。

社 長：いわゆる三次卸はほとんどなくなっていると思いますが、二次卸もごく局部的にしか残らないと思いますね。だいたいそういうところがお得意先としていたところが、どんどんセブンイレブンに加盟したり、ローソンに加盟したり、あるいは廃業したりと、どんどん変わってきておりますから、お得意先をどんどん無くしている。それから後継者の問題とか設備投資しようにも資金的なものがないとか、コンピュータを入れても動かせないとか、色んなネックがありますから消えていく。ただ局部的には残ると思うのですよ。

(了)

## II 日用雑貨卸売業S社

### S社の概要

S社の前身は明治時代末に小樽で創業しているが、現在の体制になったのは昭和40年代の3社合併によってである。この合併はIで取り上げたD社の合併による誕生を直接の契機としている。この業界では北海道内第2位の地位にあり、D社とS社で道内の日用雑貨卸売業界はほぼ寡占状態にある。

取り扱い商品は化粧品ならびに洗剤、家庭紙などの日用雑貨全般であり、多数のメーカーと取引関係を結んでいる。また商圈は北海道内全域に及び、GMS、ドラッグ・ストア、生協などを主要得意先としている。

本社は札幌市で道内に7支店を有し、また90年以降ロシア、モンゴル、中国などとの極東貿易事業にも着手している。近年では合併により小売事業にも進出している。売上高は約150億円（95年）、従業員数は約200名である。

同社は道内で第2位の地位にあり、昭和40年代以後はトップ企業には売上高で引き離される傾向にあった。このためもあって、同社はチャレンジャー型の企業として幾つかの革新的な行動を採ってきている。その1つが顧客の絞り込み政策である。この政策の基盤となっているのが業界でも先進的な経営管理情報のシステム化である。またこれは業界体質的な売上高重視から利益重視への政策転換を示している。

さらに同社の戦略行動で注目すべきはロシアを中心とした貿易事業への進出である。この事業は卸売だけではなく小売事業も含み、現在のところ事業規模としては小さいものであるが、道内の卸売事業だけでは成長を見込めない同社にとって新たなニッチ市場を求めた展開となっている。

S社 ヒアリング録

1995年2月8日 於 S社本社（札幌市）

S社取締役営業本部長 T氏

S社システム部部长 N氏

聞き手：卸売流通研究会 黄、片桐、佐々木、佐藤

ヒアリング項目

1. 会社の業容と先進的行動
2. 情報化と物流体制
3. 卸売業務と取引関係：センター物流問題、価格決定
4. メーカーとの関係：代理店・特約店制度
5. メーカーとのネットワーク：プラネット
6. コンビニエンス・ストアとの取引
7. 得意先の絞り込み
8. 小売業への進出
9. 地域流通VANヘリオス
10. 国際事業の展開
11. 卸売業の展望

1. 会社の業容と先進的行動

研究会：先日送らせていただいた質問状はどちらかというと全般的なことを満遍なく伺っているのですが、今日主にお聞きしたいことが3つありまして、1つは情報システム、情報化の問題と、それと情報化が物流や企業の内部の管理とどういう関係にあるのか。

2番目としてはコスト管理と得意先の管理のことがらです。最近の顧客の集約化などの動きはどうなっているのか。今まで私たちは卸問屋さんを10社ほどインタビューしてきたのですが、卸売業のコスト管理というかコスト計算、財務がどういうふうに行われているかがまだよくわからない。そのあたりを教えてくださいたいと思います。

本部長：はい。私どもの方はその辺もお答えできます。

研究会：3番目は代理店、特約店制度を中心として、メーカーとの関係と小売との関係、つまり川上と川下の両方についてお聞きしたいです。

本部長：はい、結構です。

研究会：質問状にこだわりなく、現状と、道内の卸売業が、特に日用雑貨を含めて、どういう傾向にあるのか、これからどのような展開なのかについてお聞きしたい。

研究会：まず、事業分野は大きく分けまして従来の卸売業務と、それから今パンフレットを見ましたら小売分野もされているのですね。事業全体をどういうふうな感じで分けていらっしゃるのでしょうか。

本部長：私どものところは本来は卸で、それと2番目はロシア貿易ですね。今ロシア貿易は私どもの全体の売上の中の8パーセントです。それから小売というのはまだ2パーセントくらいです。ですから90パーセントは卸です。

研究会：卸の方では取引先の集約化というのが始まっているようですが、かなり進んでいますか。

本部長：進んでおります。特に私どもでは。特に北海道の場合には広大な面積で、全国の22パーセントの中に人口が4.7パーセントくらいの構成比ということが一つにはありまして、私どもの側から見た場合、効率、例えば一人当たりの生産性だとかを考えるわけです。それから、これだけ広いところに私どもが当時10支店あった訳です。10支店に同じものを、同じ物流、同じ商品を抱えましてやっていたという事から、やはり北海道も、効率を追求していかなきゃいかんということです。ある程度企業体質として強い企業を目指そうということです。これは私どもから見た場合です。

それから一方、川下の方の消費者から見た場合、ナショナル・チェーンだとか本州の大手がどんどん小売業に出てきている。しかもエリアの関係なくして、当初は札幌だけのものも札幌から函館から旭川からで、今やもう北見、釧路も、人口10万人あるかないかのところまで出ている。そうしますと消費者としては十分ですね。自分たちが必要なものを買える買い場としては、十分道内には行き渡ったということです。そうすると今度はそのあおりをくって、従来のパバママ・ストアとかの、いろんな俗な言い方をされてきましたけど、そういう店は逆にもう自然の条件の中で淘汰されていっている。そうすると、今現在その自分の代だけは何とかつなぐれけれども誰も店を継ぐものはいない、後継者はいないということですね。薬局、ドラッグだとか化粧品を含めてもう3割以上はそういう状況なのです。

それで、一方ではコンビニエンス・ストアというのがもう地方にまで進出している。そうすると、我々だけの意図で、我々が経費の削減とか何とかって言うことばかりでなくて、消費者から見た場合、十分その買い場はあるはずだ。そうすると、そういう従来のやり方をしてシステム化に乗り遅れていて、物流にもきちっと対応できない小売屋さんは自然に

淘汰されていく。だからそんなことから当社としては絞り込みをさせていただきますと、こういうことなんです。

研究会：それはいつ頃からですか。

本部長：一番最初に私どもがやり出したのは昭和58年、59年からです。当時は59年の時点で得意先件数、要するに取引している店舗数としては6000店以上あったということでした。それは例えば漁業協同組合とかガソリン・スタンドだとか病院の売店だとか風呂屋さんとかからですね、ホテルもそうです。だから我々の商品が、例えば風呂屋さんであればカミソリだとか、石鹸だとかシャンプーが売れそう。そしたら風呂屋も行こうとか、こういうかたちでやってきた訳です。そこで本来我々の商品で生活をしなきゃいかんところを、まず残そうと。例えば風呂屋さんというのはあくまでも入浴代としてもらう訳で、我々の商品は風呂屋さんにとって二次的、三次的な商品であって、我々の商品で食ってる訳じゃないから、その辺を先にやめさせていく訳です。そういうことで、当初6000店以上あったと思うんですけど、今現在は店舗数で2000店です。3分の1以下になりました。

研究会：これについては後ほどさらにお尋ねすることにします。

## 2. 情報化と物流体制

研究会：小売店の方からの受注、小売店から見た場合の発注で、EOSを使うのはどの程度ですか。

部長：EOSですか。現在、私どもの受注という見方をした時に全体を100としますと、ちょっとセールスマンのハンディ・ターミナルの問題もありますので、それを含めて私どもで今90パーセントです。企業間EOSと言われるEOSにつきましても、ちょっとこれが北海道は難しく7割くらいです。それで要するに10パーセントがハンディ。それからもう10パーセントが北海道地域VANを使っています。ヘリオスという組織がありますから、その形態で入ってくる。このヘリオスの場合共同化システムですので、企業間EOSとはちょっと言いづらい部分もありますが、それを合わせて私どもでは90パーセントです。ですから残り10パーセントが手打ちですね。事務員が画面を見分けて打ち込みをする。これは電話注文、それからFAXですね。

研究会：10パーセントある電話とかFAXによる受注の方は、本来はシステム化されているんだけど、何かの都合でEOSを使わないという、そういうのも含まれてるんですか。

部長：含まれております。企業間EOSだけで完璧に受発注しているというケース、要するに電話注文一切ございませんっていう企業はあることはありますけども。

研究会：ごく一部ですね。

部 長：でも、よくナショナル・チェーンでも電話注文はあります。

研究会：ハンディ・ターミナルは基本的には、こちらの営業マンが行って注文を取ってくるということですね。

部 長：はいそうです。

研究会：それは主に取引先としてはそういうシステムに乗っかってないところなんですか。

本部長：乗っかってないところですよ。

研究会：乗っかってはいないけども、こちらでハンディを持って注文聞きに行けるということですね。

部 長：はい。

研究会：それは公衆回線なんですか。

部 長：2つのパターンを取ってます。出先である場合にはどうしようもないんで、前近代的ですがカブラを使って公衆電話から送信することになるのですが、それを私ども直で受けると道内広域ですから全部札幌にかけるので大変です。支店のネットワークにも流れますので、今VANセンターを経由するようにしています。VANセンターが全道に8カ所ぐらいアクセスポイントを設置してますから、それが私どもの支店のある都市と大体同じような主要都市ですので、そちらの市内の回線で済ませるといわけです。それでVANセンターに集めさせておいて、私どもは1日に2回か3回接続しています。そういうやり方と、あとはせいぜい持ち帰りをして社内に帰ってきてから送信にかけるということです。これもちょっと問題でして、社内でホストで受けると、どうしても受けを常に待ち状態にしなきゃならないので、どうしても夜に営業マンが遅くなると、例えば夜12時までこちらの受けを待たなきゃならないという問題もあります。ただ今後については、今パソコンが小型になってきましたから、パソコンで単発で受けさせていく形にしたほうがいいかなということを検討しています。

研究会：取引先がヘリオスに入っていれば、ヘリオスを通してくれればさうしていただけますか。

部 長：最近是一般店、要するに単独店さんが私どもと取引する場合に、基本的にシステム的な受注でとにかくお願いしたい、ということを取引上ではいかないですけども、まあ条件的に話すということですよ。相手さんが自社のEOSを持っていらっしやらないとか単独店とかといった場合には、基本的に私どもは受注に関しては是非ヘリオスに加盟してくださいと言っています。そういうお願いをしています。それでOK取れば共同化で組んでやりますんで、そういう意味では助かる。私どもが費用的には助かるという訳です。

研究会：7割の企業間EOSは小売店側が自分で用意しているということですね。

部 長：自分で用意してといっても、私どもが端末もので取りに行くというやつですね。

研究会：なるほど。



部長：これはほとんど、まあ流通業は大体そうですけども、朝の時間に集中してるんです。ピークとしては、朝の6時です。6時から7時くらいまでがピークです、私どものところでは。小売業は夜中にたいてい夜間処理しますから、実は一番早いところは私ども朝4時から受信開始です。長い注文ですと、コンピューターの話ですけど、今は一般的なJCHは2400ボーでやりますんで、時間かかるんですよ。それで一番長いところですよ。やはり受信だけで1時間半かかるんですよ。それでどうしても4時台からやらないと、後の処理が大変ですね。それで実際の社員が8時ぐらいに来ますから、それまでに朝集中してる分はある程度終わらせておきたい、という気もありますので、どうしてもそこに集中してしまう。ですから、朝10時までの段階で、大体一日の受注の6割強は終わります。これは私ども、今いわれているJCHですとか、とりあえずは回線交換、今のISDNの回線交換を9600に切り替えるのをなんとか早くしたいなと思ってます。ただ相手のこともありますので、こちらだけの都合ではいかないのですが。

ですから今はほとんどこれらの形態です。

研究会：受注を朝受けて、いつまでに配送するというのはどうですか。

部長：はい、これは業界によってちょっと違います。食品業界さんと、我々雑貨業界と、それから繊維とか菓子業界だとか、業界によってやはりだいぶ違うみたいです。リードタイムといわれている納品までの時間が非常に短いのが食品業界です。食品3種の世界です。私どもはある程度、そこまで緊急性がないということです。昔はリードタイム短縮ということが一つの美的要素と言われましたけど、私どもの商品群を考えた場合には、そんなの必要ないということです。だからそれなりの時間をくださいと、いうことになります。それから物流はどうしても嵩ばってしまって、私どもは、物流的にいうとバラ出荷が多いんですよ。お菓子ですとか食品関係はバラ出荷の比率が非常に少ないんです。2割程度です。8割くらいがケース単位の出荷になっています。私ども逆転してるんですよ。バラ出荷が8割なんです。ケース出荷が2割しかありませんので、そういう意味では内部作業に結構時間を取られてしまうということもありまして、これはお互いで話し合った訳じゃないんですが、北海道に関しては一つの大体の目安がありまして、一応当日のお昼までにいただいた注文を、翌日納品するというのが一つのパターンです。お昼を過ぎますと、一日間おかせていただく。

研究会：翌日の午前中になるということですね。

部長：ちょっと地域によってはちょうど24時間体制で、お昼であれば明日の午前中、午後であれば明日の午後というパターンもあるんですけども。大体時間にすると24時間から36時間です。

研究会：全道の取引先からの情報は1個所に集まるのですね。

部長：この建物の裏が本社で、そこがホストです。ホストで全道は全部整頓してますので、支店にも端末機ありますが、ホストで全部全道のものを、函館のお客さんであっても

釧路のお客さんであっても、ここから取るのです。

研究会：お客さんの情報は一旦全部ここに集まる訳ですね。

部長：そうです。支店は常につながってるので、受注状況を支店側の画面から見ている。それを見て支店から出荷する。出荷指示は支店側です、支店に任せるといことです。支店単位の配送体制ですから、支店単位で今日どのくらいの受注数量であって、何軒配送先があって、何キロの重さになって、ルート別にどういうふうになってるのかという情報を画面を見ながら、作業しながら、指示をかけるということ。

本部長：お時間あれば、道路をはさんだだけのそちらの方にありますのでどうぞご覧になってください。

研究会：それぞれ支店別にテリトリーがあって、そのテリトリーに関わっているところは、支店が指示をするということですね。

本部長：そうです。そこから物流を行う。

部長：ただ札幌地区だけはちょっと違まして、札幌、小樽、岩見沢の地区については、この本部と発寒の2カ所に別れてます。

本部長：札幌市内に物流センターを2つ持っています。

部長：それは地域と言うよりはどちらかということ（得意先）企業体になってます。それは品揃えの問題がありますんで、企業体で分けるという形を取ってます。

研究会：パンフレットに□□配送センターという名前がありますが。

部長：それが発寒にあります。鉄工団地の中に持っております。

本部長：そこは主にヨーカ堂さん、生協さん、ツルハさん、長崎屋さん。企業で固定しています。

研究会：大型店が中心ですね。

本部長：そうです、納品する商品もラインで決まっていますから、そういうところってのは。だから保管管理するには非常にしやすい訳です。

研究会：今いったような所はだいたい本部に一括して納品してしまうということですか。

部長：いや、ほとんどは各店舗です。ただ、最近の我々の傾向としては、ナショナル・チェーンさんといわれる所はセンター物流です。センター施設を札幌に建てていて、これが非常に増えましたから、道内どこであっても札幌で一発で納めて終わり。これを今されているのがダイエーさん、ヨーカ堂さん、ニチイさん、それから長崎さんはどうでしたか。

本部長：長崎さんはまた元に戻したから違う。

部長：ダイエー、ニチイ、ヨーカ堂ですね。

研究会：生協はお店に配送するのですか。

部長：そうです。あとはもう各店舗単位です。

研究会：コンビニエンス・ストアなどはどうですか。

部 長：コンビニは、私どもが出しているのは実はセイコーマートだけです。これはちょっと特殊な形をとってますから、□□物流という物流会社を作っています。もともとそこは我が社との共同会社だったのですが、今は単独会社になりましたから、そこへ私ども一発で納めるという形を取ってます。ですから昔は、私どもが200の各店舗に全部納めていたのですが、今はセイコーマートさんとしてはセンター化しましたから、そこへ納める。

研究会：小分けしてやっているのですね。

部 長：そうです、小分けしてやっています。

### 3. 卸売業務と取引関係：センター物流問題、価格決定

部 長：私どもの物流関係で今問題になっているのは、やはりセンターです。センター・フィーといわれる費用は我々の事業の新たな経費の種となって圧迫しているということです。

研究会：今はダイエー、ヨーカ堂、ニチイさんは全部センター納品になっているのですね。

部 長：全部そうですね。

研究会：じゃあ、全部そういう問題が発生するのですね。

本部長：はいそうです。その代わり各店に配送する手間暇はかからなくなりましたが、逆に向こうから要求されるのはセンター・フィーです。一括物流だから卸の方にもメリットがあるはずだということで、そのコスト削減分を寄越しなさいということです。

研究会：センター・フィーについては交渉の余地というのはあるのでしょうか。

本部長：余地のある企業もありますね。大体北海道の場合は乗ってくれますよね。我々も物流コストだとかそういうものはきちっとある程度計算されてます。だから物流経費はどのくらい、売上に対して何パーセントがかかっているという事は、パートのピッキングから人件費から、何から何まで含めた中でのコスト計算はある程度できてますから、それを私どもは提出して、その中でのたたき合いといいますか、そういうことですね。

研究会：業界の中で明確なルールのようなものがあるのではなくて、個別的に交渉するわけですね。

本部長：個別ですね。

部 長：個別ですし、業種によっても率が変わってます。雑貨、食品ですね。利益率とか梱包形態、ロット、それから単価の問題とかが絡んでますから、一律という事にはいきません。

研究会：センター・フィーというのは基本的には物流・配送と情報の処理と、そういうもののすべて含めたものですか。

部 長：いや、どちらかというと物流だけです。当然環境問題も含めてそういう傾向とい

うのは出てきています。お店のトラックの台数の問題だとか。

本部長：各納入業者がそれぞれのトラックでどんどん運んで来れば、当然駐車違反のところに止めてなきゃいかんとか、エンジンかけっぱなしで排気ガスの問題だとかですね。だからそういうふうにして責められるとやはり今社会的な環境という問題から我々ものまざるを得ないということですね。だから彼らがせめてくるのは二通りありまして、1つには10店舗あるとして今まで10回、10店舗分配達していたのが1回になるから、その分のコスト下がるでしょうと、その点から振りかざしてくる所と、もう一方は環境面から振りかざしてくるところ。両面あります。

部長：小売業さんが言われるのは、基本的に小売業のローコスト経営が一つの大きな目的なのだということなのです。ローコスト経営というのは、彼らは、要するに今まで受け入れた場合に各業者は何十台と来ますので、受け入れの人数がいるだろう。そうすると費用が発生する。そういったところの環境問題もある。それをセンター物流ではセンターで全部検品を終わらせてしまう。そうすれば店にはもうノー検品体制で入れる。そういうふうに入件費を削減できますということなのです。要するにこういうコスト計算で来ますから、基本的にはほとんどセンターをやるところは、企業側のコスト削減ということをやっていますね。

本部長：逆に言いますと、小売業は自分の所がいかにかに有利な条件でやるかという、発想はそういうことですよ。コストをかけずに、それを卸だとか何とかに分担させるということですよ、言い方を変えれば。自分の所はコストが下がったからといっても、例えば、ちょっと話は横道にそれますが、今、価格破壊だとかディスカウントだとか言ってますけども、彼らは値入りというのは絶対取りますからね。自分ところの値入り率を下げて安く売っているわけではありませんから。メーカー、卸を通じて1円でも安く入れさせて、それを安く売ろうっていうことですからね。

研究会：受注に関しましては、御社の方がセンター的な役割を果たしているという場合はありますか。他の業者の方にいったん来てこちらさんにそれを集めるということですが。

部長：それは現実問題として今はありません。そういう機能を今要求されるというパターンもあるのですが。

本部長：ぶら下がってます。

部長：今ちょっとどうなるか分かりませんが。我々卸売業がそういう機能を持つというのは雑貨では今ありませんけども、食品関係はありますね。食品卸では一個所に集めてそこが一発で代行するというのです。

本部長：今おっしゃった話ですが、非食品は一つの方向としては、食品以外は全部一つのところにまとめて、例えばうちが受けますよと言った場合には薬から何から全部我が社に持ち込むということなのです。

研究会：そういうことは小売業側からの要求がきっかけになるんでしょうけども。結果と

して今はないのですが、将来的にそういうことがあった時には、卸にとってはどうなんでしょうか。それは全くマイナスか、プラスなんでしょうか。

本部長：プラスかマイナスかという、プラスでしょうね。

研究会：そうですか。誰にとってプラスなのでしょう。卸全体にとってなのかそれとも、センターを受ける側のものなのでしょう。

本部長：受ける側、センターとして受ける問屋だけはプラスです。けれどもそれ以外の、センターからは漏れて、そこのセンターに届けなさいと言われるところは、もうマイナスでしかありません。

研究会：センターを引き受ける力があるかが問題なのですね。

本部長：そうです。それは力関係です。

部長：卸売業のリテール・サポートという言い方がありますが、それは物流支援の1つということになりますね。だから本来、卸売企業というのは物流機能です。物流機能というのはどこまでも物流機能というのですが、ただ、頼まれたものを正確に届けるだけじゃなくて、小売業の配送を代行する扱いができるっていうのも我々の事業の成長の大きな機能に今後はなっていくだろうと考えますね。

本部長：こういうのは、今後どんどん増えてくると思いますね、次の段階では。今は、ダイエーさんやヨーカ堂さんのようにセンターにそれぞれの問屋が行けるというところから、今度は非食品は非食品で1社に全部集約して納めるというようになる。これはこれから個々の企業と企業とのぶつかり合いになってくると思いますね。

研究会：それはダイエーとかそういう大手の小売がそういう要求をこれから戦略として持ち出すということですね。

本部長：そうです。だからそれを卸のほうに要求できるというのは、やはり小売業としての相当の力を持ったものでなかったらできませんよね。やはり力関係ですから。

部長：現在そういうセンター（から店舗への配送）をどこがやってるんだっていうことですが、ほとんどが倉庫業者、運送業者がやられている。ダイエーさんなんかは一応ダイエーさんとして、別会社としてやっていますね。他社さんはそういう運送会社が肩代わりでやってる。運送会社がそういう機能を持てるということになれば、場合によっては運送会社が卸機能まで持つことになる。卸の発展性の話になるのですが、そういうこと考えたら、卸企業としてはそういう機能も持つことが、やはり一つの大きな基盤になってくるのかなという気がします。

研究会：今、センター物流に関しては小売側からどこまで要求されているのですか。具体的な作業としては例えば検品も全部完了して、店舗別に全部分別して、値札を付けて、そういう作業を全部要求されているのですか。

本部長：今名前が挙がっているような小売業からののはそこまではやっていますね。

部長：色々なパターンがあります。企業さんによってやり方が違います。たまたま今挙

がった所は、値付けという問題。これは皆要求されてることであり、それから、例えば私どもの検品だけで、センターに持ち込む段階ではもう検品はしません、だから告知だけであとは見合わすだけで物を店舗に納めるっていうところもありますし、一旦私どもがセンターに納めたら、そこで再度全検品を行うというところもあります。それから、さらに向こうから単に物だけじゃなくて色々なシール情報、検品するためのシール情報を全部こちらの方で発行して、それで商品に全部添付するというものもあります。IDFという形ですね。IDFで発注単位に合わせて、その発注単位にひとつ梱包して、IDFのシールをまた貼って、それで納めるという、そこまでやる場合もあります。

本部長：これは、一方的に小売業だけのメリットということでなくて、場合によっては卸だって競争がある訳ですから。私のところはお宅に対してここまで全部やりますよと。だから、要するに散らばってる物は全部うちに寄こしなさい。こういうことだってある訳です。これはだから、一方的に小売業から突き付けられる要求とはまたちょっと別な部分もあるのですよね。

研究会：物のまとめ方としては、各店舗別まできちんとセンターでやってるんですね。

本部長：そうです。

部長：今言われたところはほとんど店舗単位に値札付けてます。最初は一括で注文終わって一括で納めて、センターが小分けするという案もあったんですけども、結局その手間かけ過ぎちゃって、また戻って来ちゃって、結局我々が店舗単位でやることにまた戻した、こういう事です。今日も実はある小売業で物流センターのお話しに行ってるんですけど、それは要するに何十店舗分を1回で納めて、そのセンターで全部小分けをそこでする、ピッキングをそこでするということの打ち合わせを今日はやっているのです。そういうケースも今後は出てくるかもしれません。そうなるとセンター・フィーが全然違うんですね。配送代行だけじゃなくなりますから。そっちの作業費も大変ですから。ですから要するにセンター・フィーも上がってくる。私どもはもうそこまで余裕ないということで、この辺は非常に困ってくると思うんです。

研究会：将来的には、例えば御社の場合に競争ということをお考えますと、日用雑貨の業界というよりもむしろ、非食品の卸は全て競争してくる可能性というのはあるのでしょうか。

本部長：いや、そうではないと思いますね。この日雑業界というのは、またちょっと他の業界とは大分違うんです。そういう意味では、他に脅かされるっていう心配はそうないんです。ただ逆に、先ほど言った大手ナショナル・チェーンなんかは、ある程度自分のところでやる気になったら相当卸に近い行為はできますので、むしろそっちの方がこわいですよ。

研究会：小売業の物流機能の取り込みになる訳ですね。

本部長：そうです。

部長：雑貨に関しては全国問屋というのはいないです。食品は全国問屋があります。それ

で食品というのは完全に系統に入ってます。

本部長：系列に入ってますよね。

部長：系列に入らないと食品業界では商売できませんから。私ども雑貨には系列がない。そういう意味では単独企業なんですけど、逆にそれが小売業界にしてみれば歯がゆい部分もある訳です。全国企業で一発で決まらないという歯がゆさがある。

本部長：だから、まだまだ我々の業界というのは、メーカーと卸との力関係は決してメーカー支配の力関係になってないんですよ。これが食品なんかになりますと三井だとか三菱だとかそういう商社、それから食品としても総合的な国分さんとかいろいろありますから、ローカルでしたらどこかの中にはまっぴりかかれば生きていけない。ところが我々日雑の卸というのは、何だかんだいったってまだ、ライオンさんのように3000億のメーカー相手に、対等とはもちろん言えませんが、それなりの卸としての力を出せるという、そういう業種なんです。だからその辺はちょっと他の業種にはない。それだけ逆に言うとマーケット・サイズが小さいと言えるのかも分かりません。

研究会：よくメーカーの方が卸から小売に対する値段を実質的に決めてしまうような業界もあるみたいですけども、そういうことはほとんどないのですね。

本部長：私どもでは基本的にはないです。ですから卸を通じた価格なんかはもう全て、卸を通じないと受けないと言いますかね。個々には、例えばダイカとか、東京に本部があって、東京の窓口の間屋がその値切り、値決めを決めたというものはありますよ。しかしそれは逆に言うと、そのメーカーが他の卸に対しても補償、価格が非常に安い価格のところ頼めば、ある程度メーカーは補償するという形になってますから。だからそういう意味ではまだまだ恵まれた環境の中でこの日雑業界はやっているということですよ。

研究会：マージン率、値入り率というのは、だいたい決まっているのでしょうか。この日雑業界ではこのぐらいだと言うように。商品によって大分違うのでしょうか。

本部長：そうですね、一部違いますけれども大体ほぼ決まっていますね。大体卸のマージンというのは、トイレタリーと称される、例えば洗剤だとかシャンプーだとか家庭紙だとか、そういった物というのは、実際の売った買ったの中では、大体8パーセントから13パーセントの範囲ですね。

研究会：卸のマージンですね。

本部長：そうです、卸側がもらうというものについては。それで自分のところでコストをまかなって利益を出せるところと、それからそれではちょっと経営が厳しいところがありますが、これからはもう、卸といえどもそれ以上のマージンを取るということは考えずに、どれだけ自分のところで経費やなんかを削減するのかというコスト競争に入ってきてますよね。今まではどちらかっていうと、メーカーに、この点ではメーカーにおんぶに抱っこっていうのですか、補償というわけではないですけども、現実問題としては卸の利益までメーカーがある程度面倒を見てくれたという部分もあるのですけどね。

研究会：この日雑でもかつてそうだったのですか。

本部長：そうです。

研究会：今はそういうのは薄くなって来ているのですね。

本部長：今は段々薄くなって来ました。だから今はもう本当の間屋としての企業力で対応していかざるをえないということです。

研究会：補償はやはりリベートという形ですか。

本部長：いや、リベートとは別個にです。

研究会：別個に、ちゃんとマージンを確保するのですね。

本部長：そうです。例えば、ダイエーさんならダイエーさんにある時にこの商品は5パーセントで今回納める。卸のマージンは5パーセントですよということになる。卸はどうやったら5パーセントでは厳しすぎる。これは納入するメーカーが分かっている訳ですから、そうするとあと5パーセントを私ども卸の方に補填しましょうということになります。それはリベートとは全く関係なくその都度商談が決まった時点で、5パーセントなら5パーセントをくれるということです。

研究会：では、最初に決めた卸値があって、それで実際小売店との商談が決まった時点で最初に決めた額を調節して変えるっていう感じなんですね。

本部長：そうです。そういうことはあります、商売ですから。

部長：基本的にはメーカーの出荷の仕切り価格が変わるということはありませんよ。

研究会：それはある程度長期的に一定であるということですね。

本部長：そうです。卸とメーカーとの間では。

部長：私ども卸が小売店に出す情報というのは、メーカーに全部筒抜けなんですよ。私どもの情報というのはほとんどメーカーにそのままストレートで情報がいきますから、メーカーはそのとき計算する場合がありますし、私どもが内部計算して、ほとんどどちらの場合も内部計算していますが、それでこれこれだから補償額はこうですよという、保証書のようなものを出すんです。そういうやり方をとっています。

ナショナル・チェーンについては、本部で決まっちゃいますから、全部統一価格になりますから、これはメーカーの全品であるという形ではつきりするということです。

本部長：という事はメーカーはメーカーで、メーカー間競争してる訳ですから。

研究会：その場合、東京で決める場合はメーカーとナショナル・チェーンの本部との交渉なんですか、それともさっきおっしゃった窓口間屋も入るのですか。

本部長：窓口も加わります。メーカーが全く関知しないという事はありませんし、間屋が知らない間にとということもない。

研究会：その場合は仕切価に対しての調整は多少補償するような仕組みですか。

本部長：そうです、仕組みはあります。



研究会：最小限のマージンもらえるような。

本部長：はい、そうです。

研究会：三者が相談しながら、交渉しながら決めるということですね。

本部長：そうですね、一般的にはそうです。そりゃ、メーカーと卸が例えばダイエーさん、ヨーカ堂さんの本部に行って価格を提出しまして、そこから戻った後でメーカーと卸との間で相談するというのがありますよ。

研究会：仕切価があって調整すると言うことで、伝票はかなり複雑になるのでしょうか。

部長：私どもの場合は、他の業界からいうとややこしくなります。物の流れは単純なんですけども、伝票上、仕切りといわれるものは意外と複雑ですね。

研究会：仕切価はそのまま通用しない場合がほとんどなんですか。

本部長：ほとんどです。ただ、だんだんとネットになってきましたけども。まだまだですね。

部長：裸にはなりつつありますが、要するに条件といわれるものがメーカーによって色々あるのです。例えば100円という仕切り価、これは変わらない。でもその横に、期間であるとか、それからマス条件といわれる、10プラス1だとか11プラス1だとか、そういうマス条件だとか、それから伝票合計引きがあるよだとか、色々なパターンがありますから。最近増えてきたのはそういうのは全部止めてもうストレート、1本にしましょう、もうやるの面倒くさいから、というのは最近だんだん増えてきたんですけど、まだあります。

本部長：私どもはもう10年ぐらい前からこの1本化ということを訴えてきました。私どもは企業規模から言っても比較的早くからコンピュータを入れていましたから、そういう点ではそれがネックで、非常に手間暇かかる。一々計算しなきゃいけないから。そういう意味ではその10年前以上からその事を訴え続けてきて、最近やっとここ2、3年でメーカーも取引制度改正ということに大分なってきましたけれども。でもまだまだですね。

部長：そうですね。我々卸売業には先ほども出たリベートもありますけれども、そのリベートもある意味ではなくなってきました。リベートを全部価格に追いついて、裸にしてくださいと。もうこれ以上もう何もありませんという、裸の状態に。そうすれば私どもが小売店さんとやる場合には単価しかありませんから。その仕組みを我々卸とメーカーとの間でも、何とかして我々卸側が申し込もうとしてるということです。とにかく単価だけにして下さいと。もうややこしいのはご免ですということですね。

本部長：これは全部メーカーの都合なんですよ。

部長：メーカーもやはり分かるんですよ。でも値引きはいろいろ使いますよね。そしてやはり売上至上主義ですから。やはりそりゃ上場企業ですから、売上額が大事でネットにしたら売上額が減りますので、値引き計上するみたいなものです。

本部長：販促費だとかね。

部長：販促費は別勘定にする。しかしそれがネットになっちゃえば売上が絶対減るので、それを避けたいというのがメーカーにはあるのですね。いわゆる上場企業の辛さっていうところがあってなかなか制度が変わらなかった。

研究会：複雑な仕組みだということですが、ある時点にならないと本当の仕入れ価格というか、仕入れ原価は分からないということですね。

本部長：そうです。

研究会：それは大体どの時点で分かるんですか。

本部長：それはすぐ、即座に分かります。

研究会：いろいろな条件などがあってもですか。

本部長：ええ、分かります。大体私どもの所に、例えば2月であれば2月1日から2月末までは、例えば1ケースに対して300円引きますよという場合は、大体1月の頭に案内が来ますから。最低でも1カ月間の余裕期間がある。これはもうお互いの原理原則ですね。だからその時点で、私どもには分かるわけです。ですからその場合はコンピュータの私どもの原価も2月1日から置き換えるということです。

研究会：リベートというのは少なくなってきたとしても少しあると思うんですけども、それは、どういうふうに扱うのですか。それを利益に直接入れるのですか。

本部長：私どもは今はもう利益に入れてます。

研究会：直接入ってしまう訳ですね。

本部長：はい。それは各卸によってやり方は違いますけれども。

部長：だから固定リベートといわれるもの、要するにとにかく1年終わったら、例えば2パーセント戻しますよという固定リベートであれば、これは年度計算にしよう。ところが、これだけやったらという達成リベートというのがあるんですね。「いくらやったら出るんだよ。行かなかつたら出ない」と。不確定要素の方は出ない。これはもう結果主義ですから。

研究会：総額の利益のところに足し込んでしまうのですね。

本部長：そうです。リベートという決算上の項目がありますから。そこに入れる。

研究会：入れてけるものはどんどん入れて行くわけですね。

部長：ですからある程度固定化されているもの、間違いないというものだけは入れます。だからリベートというものと、先ほどの単価の補償というものは、意味合いは全然違うというように見ているのです。

部長：何でもリベートっていうふうになってしまうと困るので、我々が言っているリベートというのは達成だとか固定化されてるものということで、日々の納品に対する補償というものは、これはリベートじゃない。毎回毎回の補償の処理だという考え方ですね。

本部長：それはその都度発生しますし、その都度の清算ですから。リベートというのは最低でも半年とか1年とかいうサイクルの中での行為ですから。

ただ、私も聞くところによると、この日雑業界というのはまだいいほうだね。ずっといいですよ。食品などでもコーヒーなどはすごいですものね。例えばネスルのコーヒー100何十グラム一本について、300円とか350円の補償だとかです。我々にはそんなことはない。

研究会：時々随分安く売っているときありますね。

本部長：今、我々の業界でも一部かかっているのは、一番ひどいのは、ペットフード業界です。我々とすれば、ペットフードというのは全体の売上でいったらほんの1パーセントあるかないかの世界ですから、大した問題ではありませんけれども、ペットフードやっているとしたら猛烈なものです。もう、そういうメーカーの補償がなければ何もできないというくらいすごい凄まじいですよね。

#### 4. メーカーとの関係：代理店・特約店制度

研究会：代理店・特約店ということについてお伺いしたいのです。その契約内容であるとか拘束、義務的なものというのはどういうものなのですか。

本部長：代理店と特約店との関係では、メーカーから入ってくる価格というのは基本的に同じなのです。メーカーは帳合代理店、要するに特約店を持っている場合の代理店のことですが、ここに対しては通常私どもの扱っている商品であれば軒並み3パーセントです。その特約店の仕切り値が3パーセント高いという事ではなくて、メーカーとして別個に我々代理店に対してその特約店分として3パーセントを寄こすということです。こういうことなんです。

研究会：今は代理店、特約店のどちらの事なのでしょう。私は代理店と特約店という言葉で少しいい加減に使ってしまいましたが、代理店と特約店に違いがあるかどうかということですね。この業界ではどうなんですか。

部長：この業界では代理店と特約店とは扱い方は違います。

研究会：3パーセントは特約店というのはどういうことですか。

本部長：代理店から特約店の方に行った分を代理店の手数料として3パーセント支払うと言うことです。

部長：私どもがメーカーと直接契約している、これを代理店と呼んでいるのです。それで、私どもの帳合いで別の問屋さんに物が流れる、これはメーカーから物が流れる。でも伝票上は私どもの経由で流れる。

研究会：直接メーカーから物が流れるのにはですか。

部長：物は直接流れるけども、伝票上は、商流上はこちらを経由していく。だからここでは我々に3パーセント残るという考えですが、この場合はメーカーから直接ものが流れる先を特約店という言い方をします。

研究会：なるほど。その場合の特約店も問屋さんなのですね。

部長：そうです。

本部長：これはメーカーの自分勝手なやり方なんですよ。というのは、私ども代理店側から「あそこの問屋さんをうちの特約店にしてください」なんていう要請は、まず99パーセントないんです。特約店というのはエリアだけの卸とかね、そういう部分です。メーカーはリスクを背負いたくない。いつイカれるか分からない。だからどこかの問屋にくっつけてある訳です。言ってしまうえばそうですよ。私どもの売上金額に対して、全体の3.5パーセントぐらいは今言った特約店に対する売上ですね。3.5パーセントぐらいで、4パーセントまでではないですね。

研究会：決算と言いますか、集金等の業務は責任もってやらなければいけないんですね。

本部長：そうです。その業務だけです。だから、もし特約店と称される所が仮に倒産したとしても、メーカーとしては一切負担はなしということです。

研究会：今、特約店になってるといっているのはどういう感じの問屋さんなんでしょうか。

本部長：それは地域問屋です。例えば北海道でいえば北見エリアだけでやってるとか。

研究会：やはり日雑専門なんですかね。

本部長：文具と日雑ですね。絡んでます。大体それぞれの商品専門では特約店というのは成り立ちませんから。私どもの関係でいくと、我々の日雑、それから玩具、文具、それからペットフード。要するに扱える物であれば、食品以外の物は何でも扱いたいという感じですね。それで北海道全体の場合では、我々の業界であれば、特約店をやっているというのは例えば年収10億そこそこのところですね。いっても10億ぐらいのところは、例えば北見エリアとか、それから帯広エリアとか、旭川だけとか、滝川だけとか、そういう所が何カ所かあります。

研究会：いわばここで集約して切ってしまったような取引先をフォローするという感じですね。

本部長：そうです。昔は我々も、全道に支店網を完備していない頃は、例えば北見エリアでは支店も何もないという場合は、北見のどこそこを通じてという気持ちはありましたけれども、もう今、私どもは自分のところで全部販路を持っている訳ですから、そうするとそこは逆に邪魔になってくるってところですね。商売上、一つの競争相手になる訳ですから、だから邪魔になってくる訳ですけども。

だから代理店と特約店制度の違いというのは我々の意向というよりも、今はもうメーカーの意向ですね。メーカーは年間何千万円以上の取引でなかったら取引しませんと答える訳ですね。

研究会：じゃあメーカーとしては一カ所に集約して、それ以下の小さいところはもう。

本部長：そうです。どこかに皆くっつけてしまう。こういうことなんです。

研究会：特約店はよく分かりましたですが、代理店は卸から見ればどういうメリットがあ

るのですか。

本部長：やはり、そのメーカーの商品の代理店ですから、代理権、権利がある訳です。

部長：直接取引できる。

研究会：競争との関係でいえば代理権では独占できるんですか。

本部長：独占的なものもありますし、今は、独占的というのは少なくなりましたが、ありますよ。大体私どもの場合だったら、ほとんどの代理店になりますけども。

部長：北海道の場合は2社ないし3社ですね。

本部長：北海道だったらせいぜい2社。我々の業界だったら2社ですね。それであと強いといえば大丸藤井さんですね。大丸藤井さんは、我々の商品はあちらの中でも一部門が売ってるというだけです。だからはっきり名前申し上げれば、この北海道の中では私どもと□□□さんという2社です。それ以外の所は何らかの形で□□□さんからもらうか、うちを経由するか、どっちかの形で物は流れます。

研究会：同じ商品について複数のメーカーがある訳ですよ。そうすると複数のメーカーの代理店になる可能性があるのですか。

本部長：そうです。全部そうです。

研究会：全部そうなんですか。競合してるメーカーも。

本部長：そうです。だからライオンだとかプロダクター・アンド・ギャンブルだとか資生堂だとか、みんな同じような商品でメーカー同士が競争している。それをお互い私どもも□□□さんも全部それは代理店としてやってるということです。

研究会：その場合も代理店に対して各メーカーが提示する条件というのは全く違ってくるんですか。

本部長：いや、代理店としては皆一線です。

研究会：同じなんですか。

本部長：はい。だからあと差をつけるとすれば、例えば資生堂さんなどがやってるように、同じ代理店だけれども年間10億以上の問屋、それから10億未満の問屋さん、1パーセント違うのか2パーセント違うのか分かりませんが、多少の差はありますけども、グロスの売上に対する、先ほど言ったりべートという形であります。だから取引制度そのものは全く同じだということです。

研究会：メーカーからの帳合指定というのはあるのでしょうか。メーカーがお宅の問屋さんはここの小売店と取引しなさいということです。

本部長：いや、それはないです。

研究会：ないんですか。

本部長：ないです。それはあくまでも卸と販売店との間での問題です。だから卸も販売店を選びますし、店も卸を選ぶということです。結果として、メーカーがそれに基づいてどこかを通じて物が流れるという、こういうことですね。

研究会：代理店もエリアで決めてるんですか。

本部長：そうです。都道府県単位です。

研究会：一つの地域に1社とか、2社とかですか。

本部長：そうです、やはり競合させるということですね。だから弱小メーカーになると、今度は卸の方が力関係が強くなりますから、2社も3社もやるんだったらうちは止めますとなりますね。だから1社にするのか決めなさいっという感じで、卸の方が出ますから。だからどうしても弱小メーカーは大体北海道の場合だったら1社というものです。

研究会：先ほどの特約店は大体3パーセントぐらい。

本部長：私どものほうはね。

研究会：代理店は何パーセントぐらいですか。何と言えはいいのでしょうか、手数料というのか、代理店契約によるものは何パーセントですか。

本部長：いや、それは先ほど私の言い方が悪かったかも分かりませんが、特約店も代理店も、大体実際の利益率というのは8パーセントから13パーセントぐらいなんです。先ほど代理店が3パーセントもらうというのは、要するに特約店に対する売上に対して3パーセントが代理店に入ってくるという訳です。特約店に売った分だけに対してです。

研究会：なるほど。色々な事務手数料、手数料としてですね。

本部長：はい。事務手数料、集金の手数料です。だからあくまでも手数料ですね。その代わりに、相手の特約店が倒産とか何とかという場合には、代理店がリスクを全部背負う訳です。メーカーは痛くもかゆくもない。

## 5. メーカーとのネットワーク：プラネット

研究会：先ほどのコンピュータの話になるのですが、メーカーとの接続の仕方を聞きたいのです。一番大きなところはやはりプラネットなんですか。

部長：そうですね、やっぱり我々の業界としてはプラネットです。

研究会：大体、プラネットでかなりカバーしているのですか。

部長：私どもの取り扱い高としてはかなりのものです。今プラネットは50社ぐらい加盟していますが、私どもの取引としては約30社ぐらいです。それは売上比率からいうと6割超しているかな。

本部長：超えてるな。7割ぐらいです。

研究会：それ以外のメーカーさんはどうなんですか。

部長：それでプラネットというのは、基本的に私どもからメーカーに対する発注ですよ。これをオンラインですということ。メーカーから物は出荷されて、私どもに商品が来ます。その仕入伝票もオンラインです。ですから伝票は送られてくる。さらにメーカーから請求がありますが、これもオンラインです。あと私どもが小売店に販売した販売

データ。これを私どもは日々プラネット経由で各メーカーに配信するという事です。これら全部オンライン化している。ただ、メーカーによってはここまで出来る所と、これはまだ出来ないという、そういうばらつきはありますけど、機能としてはそういう機能を全部持っているのです。

それでも、発注といっても実際にはメーカーさんにも受けの問題がありまして、実際には今は10社ぐらいしかメーカーも受けられない。オンラインで受けられるところにはそうして流してますけど、受けられない所についての私どもの発注というのは、全部コンピュータ経由にします。要するに、電話で発注担当者が「何々何個ちょうだい」というのは昔のスタイルですけど、それは基本的に全部禁止にしてまして、全部端末に打ち込む。それで打ち込んでやって、本来は黙ってたらオンラインで流れるのですけれど、流れないメーカーについては私どものコンピュータにファックス変換方式が入ってますんで、それを經由してメーカーさんのファックスに直接送信する。こういう仕組みを取っています。プラネットにもそういうファックスの発注代行というのがあるんですけど、私どもがたまたまそういう機能を持っていますので、それで直接ファックスで流す。それで一応終わり。

仕入れについては、郵送されてくる場合にはこれは仕方がないので手入力するしかない。請求書も手打ちする。ですから発注出すのにさっき言った色々なメーカーの条件がありますね。例えば単価いくら、ケース引きいくらだとか、複雑なのですが、それを無視してかかるとですね、私どもの仕入金額の計上が上手く行かないのです。それでそれは一応ロジック的には組む。組まさせてますから、私どもは発注出す段階で、来るであろう仕入伝票は全部金額計算しています。それでもものが来て、その段階で入荷確定ということになる。そうすればその中で在庫の更新プラス仕入金額の計上。だからこれは仮計上ですね。それで最終的なデータから、仕入伝票が来て相手の伝票ナンバーを置き換えてチェックを受ける。オンラインなら自動で出来るのですが、それで合えば全部OKだ。だいたい今通常の発注の90パーセントについては自動的に照合可能です。要するにうちで発注計算したものと同じ金額が来るということです。それでエラーのあったものは、数字の違いとか場合によっては単価の違いとかが、コンピュータで引っかかりますから、それは人間が確認していく、というようなやり方をとっています。そういう意味では発注から仕入、そして買掛計上、請求計上までのところは、うちは全国でも結構上手く行っている方ではないかなという気がしています。

研究会：その部分は1つのシステムでOKということですね。

本部長：そうです。

研究会：プラネットに入っていないところも多数あるわけですね。そういうところで例えばメーカーで専用線のようなシステムを持っているところもあるわけですか。

本部長：メーカーもプラネットに入ると結構費用の負担をしなければならない。そうではなくて自社でネットワークを組むと安くあがるというケースがありますね。どうしてもメ

一カーの中にプラネットに入りたくない、単独でやりたいから何とか繋げというのがありまして、これは一部やっております。例えば、イレギュラーとして、我々が北海道で最初にやったのは、全国で最初にやったのは花王さんです。我々花王さんも扱ってまして、花王さんとの間では単独でオンラインをしています。

ただそういうネットワークはあまり増やしたくないのですね。たまたま私どもは薬品業界だとかの入っているところと取引しているのはあまりないですから。例えば薬品業界だとJDネットというネットワークがあって、薬品卸だと雑貨もやるのですね、そうするとプラネットもあると、色々輻輳するわけですね。私どもの場合はあまり輻輳するメーカーがないので、なるべくならみんなプラネットに入ってくれと、私どもはお願いするというケースが多いですね。

研究会：プラネットに対応するにはハード的にもソフト的にも大変だと言うことですか。

部長：いや、そんなことはないと思いますよ。ただ逆に、さっき言ったようにプラネットなんかで我々が一番困るのは販売データです。これはやはり時間が長くなりますから回線の問題が出てきます。プラネットで販売データの送信に1日最低2時間、一括配信しますから、市内回線であってもそれは私どもが負担しなければならない。

研究会：販売データを全部メーカーに知らせるとするのは、それは例えば代理店契約みたいな時に交わすわけですか。

部長：いえいえ、それは全然関係ありません。

研究会：それはこちらの何をどれだけ売ったかというデータが全部行くわけですよ。

本部長：それは私どもが逆に望むところだという。

部長：それはメーカーが要求した場合だけです。私どもがあえて送りましょうというようなことは言いませんよ。というのはある意味では、情報の価値というものがあるので、価値を分かってもらえるところに対しては我々はそうするのだということです。

本部長：ですから先ほど言いましたように、どこに対してどういうデータでも公表しますよ。しかし、公表しても相手はそのレベルまでさっぱり行っていないところに、いくら手間暇かけてやったところで、相手にその加工する力がないとね。だから是非我が社のデータが欲しいというところには全部データは公表しますよということですね。

研究会：それは料金を取っているのですか。

部長：とります。無償というわけには行かないと私は考えています。

研究会：別建てなのですね。

部長：別建てです。情報管理料といって別です。ただ契約の中に入っているものもあります。代理店契約の中に、最初から販売データを渡すことを条件とするとかですね。そういう契約の中にはありますよ。それはわずかですね。そういった情報の価格はいくらかというのは価値観の問題で、メーカーさんとの話し合いで決めるしかないということです。

研究会：販売データをかなりのメーカーに渡しているのですか。



部 長：渡しています。

## 6. コンビニエンス・ストアとの取引

研究会：ちょっと少し戻りますが、先ほどダイエーさん、ヨーカ堂さんとの取引のお話し出てましたけれど、得意先には例えば□□□さんも納入業者として一緒に入ってるんですか。

部 長：入ってます。

研究会：では、どちらか一つという訳ではないのですね。

部 長：ないです。先ほども言いましたが、一つという話になるとコンビニエンスだけです。コンビニは輻輳というのはありません。基本的に1社です。

研究会：セイコーマートとはかなり最初の頃から取引があるのですか。

本部長：これは最初の立ち上がりからです。昭和47年か48年。

研究会：このくらい大きくなるというのは予想されましたか。

本部長：いや、当時はこうなるとは考えていませんでした。けれどそれが足かせになってる事もあるのです。というのは、コンビニというのは、あっちのコンビニ、こっちのコンビニと取引を受けることは基本的にないですよ。結局セブンイレブンさんとかローソンさんが北海道に出てきた時に、最初からうちにはもうセイコーマートという代名詞がくっついてましたから。自他ともに表面にでてましたから、だから色が染まってるということで、そういうデメリットはあったわけです。だけど全国の中でセイコーマートというのは、コンビニとしては本当に早いところからスタートしてますからね。

研究会：スーパーなんかとも取引ありますか。

本部長：そうです。スーパーも私どもが全部含めてやらせてもらってます。だから今はスーパーとセイコーマートだけで600店くらいあります。

研究会：セイコーマートは直接こちらから配送していくのですか。

部 長：いや、過去にはそういうことをしてましたけど、今は統合物流です。ただスーパーだけは違い、各店舗配送です。

本部長：スーパーも段々セイコーマートと同じように一括になるんでしょうけど。

研究会：□□物流はもともとこちらの会社ではなかったですか。

部 長：いえ、当初はセイコーマートさんと私どもとで出資していましたが、その後、途中で完全に我々の出資を抜いてしまって単独になりました。

## 7. 得意先の絞り込み

研究会：最初の話に戻りますが、当初6千社の得意先があったのですね。それを2千社に

減らしたということでしたが、どういうふうにして減らして、どういう基準で切っていたか、その経緯をお聞きしたい。

本部長：その質問に必ずしも合っているかどうか、はずれているかもしれませんが、まず私どもとしては、昭和59年が始まりですが、その当時としては月額20万円以上の取引金額、私どもの納入金額で20万が基準です。それから、あくまでも30日以内で決済をしていただけること、それをまずクリアしていただくという事です。そこでわれわれの条件にある程度応えていただけないところは、取引をご遠慮させていただきたい。ということは、月10万とか5万とかっていう取引金額の小売でも同じような問屋が2社3社と入ってるんですよ。そうするとお互いにメリットがないということです。だから何も私どもに全部まとめてくださいということばかりじゃなくて、うちはもう降ろさせてもらって結構ですからそちらの問屋さんの方に全部まとめなさい。同じような商品だったらどっかかにして下さいということです。その後から、システム化されない店については「ご遠慮下さい」というふうにして段々になって来たのです。当初はそういう中でやってまいりました。

研究会：当時の6千店のうち大体何割ぐらいが残ったのですか。

本部長：残ったのは全体の半分以下です。だから極端な言い方すると28（にっばち）の原則で、これに近いですね。軒数からいけば半分ぐらいが、売上全体に対しては5パーセントぐらいでした。軒数だけで言えば50パーセント近くなるのに。月10万しか取引のないところにも、やはり月何回かセールスは訪問しなければならない。月額何千万と取引してるところも週に同じ回数でいい訳ですよ。そうするとお互い効率が悪すぎるということですね。それでそれは通していただけてきたということです。

部長：特に昔はセールスの集金業務がありましたからね。今は振り込みですから一切なくなりましたが。昔はセールスの集金の問題もありますし、もちろんフォローしきれないということもあります。うちらでしかやってないのであれば問題はないのですが、その中でもっと拡大できるかできないかというのは1つの選定基準になりますけれども、要するに複数でやってるのならば、どっかを取ってはつきりさせましょうよ。昔やはり59年当時というのは、店数が特に企業のステータスだったんですね。要するに全道で何店舗とっているのかということが。しかし、その時にどう考えても効率が悪すぎる。どうしてもやはり効率が合わないところから、その話しが早かったですよね。

私どもの業界や他業界からも色々批判はございました。

本部長：当時は店からも、卸側から取引を止めたいと言ってきたのは初めてだったんです。こういうのは大体川下から取引しないとかするとかというのが普通であって、川上の方から言ってくるなんていうのはとんでもないという話もありました。でも、悪いことばかりじゃなくて、逆に小売店さんの中には評価してくれる方もおりました。そういうことを実際に卸から具体的に提案されたことは今まで全くなかったということで。だから悪いこと

ばかりではなかった。それをきっかけに、ではどういう形でお互い取引すればいいんだという具体的な話をさせていただいて、じゃあお互いこうしよう、ということで上手くいったところもありますね。

中には感情的になって、おまえのところとは何十年も取引してきたのに今になってそういうことを言うのか、というところもあります。でも、特に経営者の若い方々は大体賛同してくれてました。だからそんなに悪いことばかりではなかった。

研究会：6千社の半分ぐらい、単純計算で3千社ですね。あとはシステム化対応できないのがおよそ千社ぐらいで、という感じに考えてよろしいですか。

本部長：そうです。

研究会：今この2千社は基本的に月20万の支払い能力とシステム化対応ができていているということですね。

本部長：当時は20万でしたが、今は私どもが基本的に言ってるのは、月額1店舗当たり100万です。現実にはそうなってませんけども。それでも80万ぐらいにはなってますね。

部長：平均にすると7、80万ですね。

研究会：100万というのは一つの目標ですか。

本部長：そうです。ということは、我々の一方的なエゴじゃなくて、売る側からしても我々の商品を月額100万ぐらい仕入れしないと店として経営が成り立たないんじゃないのかということです。我々の社長がよく言ってたのは、社長だって自分の家で4人ないし5人の家族がいれば、私どもが取り扱っている商品を「お父さん、洗剤買ってきてくれ」とか「何買ってきてくれ」とか家族が言ったら2万や3万になると思うんですよ。一つの家庭でも。でも、商売をやって、月2万とか3万なんて言うのは、自家用で使うだけ買っているのではないのか、となるのですよ。商売やるっていう気構えがないんじゃないか。こういう考え方が成り立つんですよ、実際に。

ついでに取引があるから自分のところの都合に合わせて、自分のところでちょうど欲しいのがあったから、問屋から買えば安いから持って来て、というのは実際には何回もある訳ですよ。今でしたらコンビニエンス・ストアといえども月額1200万円ぐらいの売上がなかったら小売業として成り立たないと言われてる時に、我々の商品が月2万とか3万とかという数字を本当に考えた時に、本当に商売する気あるのかなど。普通にきちんと商品を置いてちゃんとその商売で生きていこうとするならば、やはりそれなりの金額がなければ生活できないはずだ、という発想なんです。

研究会：集約化していくと売上に対してはどのような影響があるんですか。

本部長：やはり先ほど言いましたように、全体の中で6千店あったものをいきなり2千店にもってきた訳ではありませんから、4千店になって、3千店になったり、今ここ2年間ぐらいは2千店になりましたよ、ということです。ですから全体の売上の5パーセントで

したけども、我が社全体の売上としてはマイナスになったことはありません。トータルの売上としては、横並びで前年と今年とほとんど売上高は変わらなかったという年はありません。そのために実質ダウンしたということはありません。ということは伸びる方の得意先の方にセールスのシフトなども変えていきましたから。

研究会：そのあたり、内部でコスト計算してから、それぞれ1店当たりどのくらい人件費かかったとか、どこまで細かく計算しているのですか。

本部長：こういう計算をしたんです。シミュレーションをしたのは、例えば先ほど言いました月額20万という、当初昭和59年の時の20万という算定基準は何かと言いますと、20万納品させていただいた。そうすると1週間に1回としても、月4回は配送からセールスも当然その当時は行かなきゃいけない。そうすると、伝票、ピッキング、それから配送車で届ける、それからその当時は集金に行く、そうすると印紙代がかかる。そういうコストを計算したら、例えば20万あって15パーセントの利益をもらったとして、我々がその15パーセントの利益の中で、そういう物流費、ピッキング配送費、それからセールスをまかなう。このように計算していった時に、やはり月額20万の15パーセントというのは一つのモデルのパターンだった訳ですよ。だから何も根拠なしで20万っていうことを打ち出した訳ではないんですよ。

研究会：道内の他社も基本的に同じような傾向になってきてますか。

本部長：最近になって出てきましたね。やはり負いかねて、自分のところのコストがかかり過ぎてますから。でも私どもが今から10年、12年前からスタートした時には、とんでもないことをやりだしたという評判がやはり立ちましたよ。でも今はコスト競争の中で、皆そんなことを言ってもらえなくなってきてる訳です。

研究会：それは他の問屋の業界を全体として見回しても御社が早かったということですか。

本部長：見回して私どもは第1番。他の業界、例えば薬の方のホシ伊藤さんというところが早かったですが、うちがやって4、5年経ってからうちにどういうやり方をしたのか情報を聞かせてくれと直接来ました。それから花王さんも、私どもがやったときは、花王さんは「野中の一軒家でも自分のところは自分のところするんだ」というのが花王さんのポリシーでしたが、ところが私どもがやって3、4年経ってから、やはり花王さんも一緒にちょっと勉強させてくれないかと、いうことでしたね。だから今はもうそれが当たり前みたいな形になりました。ただ私どもはちょっとやった時期が突出してた、早い時期に。

研究会：その当時、他の業界、例えば日本全国をみても、御社は一番早かったと言っているですね。

本部長：早かったです。

研究会：花王も含めてですね。

本部長：そうです。

研究会：花王は全国見渡しているから、そういう意味では早かったんですね。

部長：だから花王さんというのは前の取引制度の見直しというので注目されていますよね。月1回で決済して、1回の配送はいくらいくらだというような。それは非常に表に出ますよね。花王さんの自動決済システム、あれも決済としては非常に早いと言われてますが、実は皆卸の方が早いんですよ。後からやった花王さんが徹底的にやったものですから、それがどーんと出たのですね。

本部長：いや、やはり花王さんは全国ということで、だけれども私どもは北海道だから、記事に取り上げてもらうとかということやはり花王さんの方がインパクトありますしね。だからそういう意味ではあれですけど、現実には岩見沢の支店を私どもは札幌に集約し、小樽の支店も集約して札幌エリアというふうにしたのも、これは花王さんよりも私どものほうが早いですし、その後で花王さんが追いかけてきた。当時私どもも花王さんも説明会なんかに出てましたけども、花王さんはとにかく米屋さんであっても自分のところの商品を店頭並べるといのが大原則でしたからね。だから全国の小売店で、洗剤や何かを対象になる店は全国28万店あるとって花王さんは豪語してた訳ですから。その時に私どもはバッサバッサと作業進めていったわけですから、これは他からも、食品の業界からも、薬の業界からも、いろんな業界からやはり、相当やられましたね。

研究会：そういう集約する側の発想というのが広がりだしたのは3、4年前なんですか。もっと前なのですか。

本部長：いや、もっと前です。実際にその効果が出たのはやはり7年くらい前からです。それはやはり当初5年くらいでおおよそのことは作り上げましたから。ですから、それに伴って内部でも□□□□と呼んで、要するに先ほど言った振り込みだとか、それから先付け小切手は一切だめとか、60日を超える手形は受けませんとか、そういうことで内金の入金はずゼロ、そういうことを早くからやってきましたから。だから財務体質も強化しようということでやってきました。

研究会：そういう契機というのは何なんですか。そういうことに乗り出す契機というのはやはり業務内容が問題だということだったのですか。

本部長：そうです。やはりどう見ても、私どもが見た時に、例えば当時、私どもは120億くらいの売上規模でしたから、全国の120億売ってる同じ日産業界の間屋さんと比較した時に、セールス何人だとか、従業員何人だとか、取り扱い商品はどのくらいあるということから追っていきましたから。どうやったってやはり私どもは効率悪いんですよ。

研究会：具体的な利益率の減少というのは出ていた訳ですか。

本部長：そうです。だから結局、利益率が低いということは社員に対する待遇もできないということですよ。私どもの一つのモデルになったのが、当時我々と同じような卸で、本州にある年商150億の卸でした。得意先は1500店しかありません。セールスは、37、8名しかいません。それで年間売上150億やってます。こういうわけですよ。その時に私どもは当時120億で、セールスはそこが37、8人でやってる時に私どもは7

0名いるとかですね。得意先は、相手は1500店で150億売ってる時に私どもは120億で、先ほどいったように5千店でした。何一つ取っても効率という面では落ちる訳ですよ。

多少私どもが勝っているものというのは利益率ですね。本州は競争が激しいですから、利益率が先ほど比較した所は例えば13パーセントで経営している。ところが私どもは16パーセントぐらいの利益をその頃は取れていたんですよ。そこだけです、我々が勝ってた部分というのは。だから一人当たりの生産性だとか何とかという事を全部お互いで比較しますとね、全てで私どもが劣っている。これじゃあ社員に対する待遇も将来に対する夢も無くなってしまおうという事で、一つにはそういうのがきっかけになりました。それからもう一つは先ほど冒頭で言ったように、私どもがその店を切り離すと、もうどこからも仕入れられないという時代でもなくなってきましたし、それから消費者側からも、コンビニがいろんなところに進出してきていますから、買う消費者の立場になったら、あの店と取引しなくなって、我々の商品が入らなくなったら買うところなくなるよ、というところはもうなくなった。だから消費者はもうどこからでも買えるという事で、そういう2つの条件がそろったということです。それにいち早く私どもが目を付けた。その分野に。

だから理想は、私どもは今でも2千店でもまだ多いと言ってるんですよ。1500店で先ほど言ったように月額1店舗当たり100万の取引をさせていただければ、月15億、年商180億は卸ができる。でも、やはりそれも28（ニッパチ）の原則で、北海道では対象店舗としては1万7千、1万8千店とか、2万店ぐらい小売業があるとか言われてますけれど、実際に全体の中の20パーセントで皆、小売業売上稼いでる訳ですから。小売業は段々集約されてきてる。北海道も、全国的にもオーバーストア、オーバーフロアです。そうすると、本州から出てきたナショナル・チェーンなんかには言わせると、北海道は周囲60キロまで商圈と見て十分だと言われてるぐらい、彼らはもうそのぐらいを商圈にしてやってる訳ですから。そうするともう何もどこかの一軒家に、一軒しかないポツンと離れた店にまで商品を供給しなくたって、今だったら許していただけるのではないかと思うわけです。

研究会：今は日雑だけではなく、他の業界でも他の卸もそういう傾向が強くなってるのでよね。

本部長：はい。

研究会：例えばセールスマンとか従業員の生産性の話が出たのですが、具体的にどういふふうに管理をされているのか。個々の営業マンの生産性に踏み込んで、内部で基準を作った月の生産性を管理するまでは行っているのですね。

本部長：行ってますよ、それは。当然です。

研究会：具体的にどういふふうなやりかたですか。

本部長：やはりセールス1人当たり月上上がどうなのか。それから、当然それに伴ったセ

ールス1人当たりの利益率はどうか。それからセールス1人に対して後方部隊といわれる物流に携わる人間、システム関連だとか事務的に経理や何かにかかわる人間、それらが後ろに何人控えているのか。そうすると1人当たりの生産性からいったら、もっとセールスを減らして店舗を集約する、店舗を集約することによってセールスも減ると。そうすると売上はセールス1人当たり、例えば月3千万ですよ。利益は例えば10パーセントなら300万、それに後ろに控えている人間が2人だとか、そういう会社の1つの基準というのは全部算定基準を出した上でやりました。

研究会：コスト計算でそういう項目別にきちんと計算したわけですね。

部長：コスト計算という意味でいえば、いちおう形になっているのは物流費の計算ですね。物流費の計算で我々がちょっとできていないのは、やり切れていないのは、DPPといわれている直接利益管理ですね。これはちょっと、どこで線を引くか、パーセンテージをどう見るかというところで踏み切れていないところがあるんですが、社内的な物流費用が平均的にどのくらいかかるのか、というのは項目別に出しています。物流算定、かつて社会調査研究所かどこかが物流コスト算定マニュアルというのを作りましたよね。物流費用というのは、どうしても各社バラバラですから、配送費を物流費だと言ったり、どこまで人件費だとか、バックの費用を入れるかというのははっきりしてませんでしたから。マニュアルで一応ははっきりしたので、その算定に基づいてやるということで、これを一応前提としています。

本部長：在庫の金利まで含めるところもありましたしね。それはもう全然在庫については全く入れてないところもあったので、各社まちまちだったのですが、今は一つのこうであろうと言われる基準が出てきましたから、それに対するコスト計算はできてます。

部長：だからやはり個々になりますね。さっき言ったように営業マンをどのくらいの費用で見るかとか、そのエリアの部分がありますよね。それはなかなか決めづらいなということです。物流費は計算できるんですけど、バックの費用というのはなかなか難しいですね。

本部長：だから例えばセールスに車1台。同じセールスでも旭川（支店）なんかは稚内まで行く訳ですよ。そうすると当然1台の車両であっても、車両費は同じかもしれないけども、ガソリンとかの1台にかかる経費は変わってきます。車の消耗の度合いだとかも変わってきますから。その辺がなかなか捕らえにくいんです。

研究会：他の業界でもいいですからこの辺りで、そういうコスト計算というか内部管理システムがわりと進んだ企業としてはどういう企業があるのですか。モデルになりそうな企業としてはありますか。

本部長：北海道の中ではいろんな業種を含めても、コスト計算なんかは私どもは比較的できていて本当の上位に入ると思いますよ。意外に卸というのはやっところ最近でしょう。流通業というそのものが社会的に認められたということも、最近になってやっところという感

じでしょう。以前はなんか問屋とか卸とか呼び方は違いますけども、本当に人材1人にして皆いい企業が取った後に入ってくる。だから人件費が安いだけで、問屋経営というのはやってきた訳ですね、過去に。ここやっと10年、15年の中で卸とか流通業というのが社会的に少し認められてきたというところから、出てきましたからね。どちらかという卸というのは今まで、規模の大小はあれど、どんぶり勘定的な要素が多分にあったんですね。

私どもはそういう中で10何年前にコストから何から、1人当たりの生産性だとかもあくまでも1人当たりで全部出してきました。だから極端なことを言うと、事務所も社員1人当たりどれだけスペース取ってるんだ、というところもある。これは住友銀行さんなんかシビアですよ。全部個単位でコスト計算する。私どもはデータを見せてもらったわけではないですが、そこではそうしている。ロッカー1つにしても、1人でどれだけ使ってるのかですね。そこまで私どもは出しておりませんが、少なくとも営業1人に対してどうだとか、管理1人、物流1人についてはどうだというのは企業として出しています。

## 8. 小売業への進出

研究会：経営戦略的なところで、小売と貿易の方を伺いたいのですが。小売の方について、ドラッグストアと共同出資で小売店を出しているということですが、これはどういったものですか。

本部長：この趣旨は、私どもいろんなドラッグだとか化粧品の専門店だとか、一部食品、スーパーなんかもそうなんです。そういうところに化粧品だとかいろいろ納めさせていただいていますけれども、本当の意味で小売屋さんの悩みとか、苦しみとか、実際に自分で経験しないと分からない部分というのがありますよね。それでこれを自分のところで経験しましょうというのが、まず前提です。それで今は売り場提案だとか、この建物の下にも、コンピュータを入れて棚割りだとか売れ筋商品だとか何とかやってますけども、これはお客さんを見ない、我々と販売店との間でデータを基にしたものはやってますけども、実際にこれを自分で経営として見たことはない。そういうものをやはり自分たちで卸の人間として、あくまでも小売を対象にしている以上は私どもとして勉強しようじゃないかと、ということですね。それが私どもが納めさせていただいている色々な小売店側から見たら1つのモデル的になっていければ、なお結構ということ。この2つの目的で出させていただいている。

研究会：ドラッグストアの□□□□□と作っているのは1店舗だけですが。

本部長：そうです。札幌ファクトリーの中に1店舗100坪の店でやっております。

研究会：これはドラッグストアさんから見たメリットというのは何かあるのですか。なぜドラッグストアと一緒にやっているのですか。



本部長：結局、北海道の場合は化粧品専門店というのはわりと少ないんですね。ドラッグストアが圧倒的に多いです。そういう意味で、そういうところに売れ筋商品だとかの情報を得る、一種のアンテナショップという考え方なのです。

研究会：つまり、リテール・サポートのためのノウハウをそこで勉強するということですね。

本部長：そうです。それは生きた本当の売り場ですから。だから全く消費者を相手にしている店ですから、それはもう生の情報として、POSデータだとか電算の資料を見せてどうのこうのするよりも、もっと現実味のあることですからね。

研究会：棚割り管理ソフト「アポロ」というのはこの取り組みの産物なのですか。

本部長：別ですね。

部長：今卸売業、流通業では棚割り管理システムというのが、ある意味では流行りですね。基本的に小売店のリテール・サポートといった時に、一番手っ取り早いのは、やはり棚割り提案という形になる。それで、要するにビジュアルにやりましょうということを踏まえて、棚割り管理ソフトになるのです。プラス実際には絵で見ると非常にインパクトが強いのですが、それだけではすぐに飽きが出るのははっきりしていますし、それが本来の目的ではないということですね。要はデータ分析からどう売り場作りが、例えば、相手のニーズに応えながら、作れるのかということですよ。だから基本的にはそれをやるためにはPOSデータがなければはじまらないということです。POSデータに基づいて、相手が例えば利益を求めているのか、売り上げを望んでいるのか、何を望んでいるのかによってシミュレーションを変えていく、というようなことです。ただ実際には私ども12月末に導入したばかりですからまだ完全には使い切るようになっていません。

研究会：これはどこから買ったものですね。

部長：そうです。「アポロ」というのは元々はアメリカです。アメリカの「スペースマン」と「アポロ」がこの市場の二大ソフトで、日本では「ストアマネジャー」が主流になっています。ですから、今我々流通関係で多いのは「ストアマネジャー」と「アポロ」の2つです。

研究会：これはおいくらくらいですか。

部長：基本ソフトは350万ですね。私どもではイメージ情報を組み入れましたからプラス100万でソフトは450万です。

研究会：これはDOS/Vパソコンと言われるものですか。

部長：そうです。

本部長：これはすでに下にもあります。

部長：要するになるべく早いパソコンで処理しようというのでペンティアムでやるというので、それに従いました。

研究会：これからですね。

部長：そうです。やはりどうしても画像を見ると、本来は画像が目的ではないのですけれど画像を欲しがりますから。画像は取るのが大変なのですよ。イメージ情報を取り込むのが手間食いますから。実際にはさっきも言ったように□□□□□□にはPOSが入っていないのですけれど、小樽の□□□という化粧品店にPOSが入ってますので、そっちの情報はいつも持って来れますので、実験はそこのPOSを持ってきてやってみようかという話で進めています。あと、春ぐらいにスーパーさんの一部である部分の売上をもらってやろうという話を今進めています。本来うちは売場提案という言葉は非常に早かったんですよ。

本部長：これもうちが早かったのですよ、本当に。

部長：早いのは早いのですけれど、早いだけなのですよ。発想の着眼点はよかったですけれど、なかなか維持継続が難しいというところで、その辺り、例えばメーカーが、例えばライオンだとかそういうところも、実は私どもが最初に作った棚割り提案という色々こういう分厚い冊子を作ったのですけれどね、私どもが提案して逆にメーカーがそれを改良して、あとからどんどんいいのを出したんですよ。ですから発想はよかったですけど、なかなかうちも確定した部署がちゃんとしていなかった。理論的にも体系だったものもしてないので。本もあまりないですよ。これが正しいという本はありませんから、だから棚割り関係も色々な雑学の中から作り上げるしかないなあという感じです。理論で体系だったものが一番簡単なのでしょうかけれども、そういう先生もなかなかおりません。

大学の先生といえば、さっきの「アポロ」ありましたよね。あれは日本の大学の先生が社長なのです。日本語バージョンを作ってまして、日本の総販売代理店というものの会社の社長なのですけれど、その方が大学の教授なのです。その方は昔からやはり流通関係を非常にやってらして、我々雑貨系統では、その先生が一番学問的な観点でやっていました。

## 9. 地域流通VANヘリオス

研究会：ヘリオスは基本的にデータのスイッチ業務ということでしょうけれど、それからもう少し発展して、リテール・サポート的なことはやるのでしょうか。

部長：実はヘリオスでもこれはもめたのですよ。私も幹部の一人なのですけれど。例えばこういう棚割りですと、例えば先ほど言いましたソフトにしても高いと、それからたまたまこちらのはDOS/Vマシンで安いのですけれども、「ストアマネジャー」になりますとUNIXマシンになりますから今度はそっちのハードが高いとか、そういうことがあって、各社が入れるのは非常に厳しいものがある。だからヘリオスによって共同出資会社で、共同でやったらどうだというのがある役員から提案されたのですよ。そこでこれの打ち合わせをしたのですが、しかし、この世界だけは、売場提案のこの世界だけはノウハウの世

界だ。だからこれは共同化すべきじゃない。これは各会社の戦略である。それは共同化されるべきものでもない、ということでしたね。

研究会：今、POSシステム自体はヘリオスとしてはやってないのですね。

部長：POSも基本的にはヘリオスとしては、今の段階では役員方はノータッチにしているのです。というのはPOSというのは本来小売業が自分でやっていくべきものだ。ヘリオスの社長というのは卸の社長なんです、卸がPOSまで介入すべきじゃないというのがあるのです。もう、1つの線引きですね。だから我々ヘリオスの実務担当者といいますが、実際に運営している連中にはジレンマがあるわけですよ。それで、私どもヘリオスというのは、小売業さんにEOSシステムを使っただこうということで、そういう提案をするのですよね。

いまの小売業というのはやはりどうしてもPOSじゃなくちゃいけないとなり、そこで話が途切れてしまいます。ヘリオス側としてはどうしてもPOSというのは小売業が自分で管理し、自分でどうデータを見るかという方が本来目的であるべきだから、やらないんだと言っているのですね。仕方ないんで、EOSのところまではヘリオスがする。実はヘリオスもVANセンターを使っているわけですから、HBS（北海道ビジネス・オートメーション）を使っていますので、それにPOSを絡めることはOKだということ。だからそれはHBS側でやってくれ、提案してくれということで、ヘリオス側のシステムとしてはそこまでだということなのです。

それで、ヘリオスも実は大きくは3つあるんですよ。簡易型発注と言われるPOTハンディ・ターミナルの仕組み。これは卸主導型ですよ。それからもう1つは小売主導型のシステムなんです。これはEOS。これは売り切りみたいなものですけど料金は安く、小売主導型ですから小売さんにマスター管理全部してもらおうというものです。だから卸側は関係ないもので、仕組みの提案の提供だけです。もう1つはそれをバックアップするための、JANマスターなんです。ヘリオスとしてJANマスターを購入してまして、これは各卸が無償で出しています。で、今ヘリオスとして持っているJANマスターは30万ありますから、30万データ持っています。だから小売業さんがEOSやるよ、もしくはPOSやるよ、ということでヘリオスのマスターを使いたいと言った時には使っただこうということです。ただちょっと、料金はただという訳にはいかないです。幾らかいただくけれど、普通自分たちでパンチすることを思えばある程度安いということにしましょうということになっています。

研究会：ヘリオス自体としては事業がどこまでも発展するというものではないのですね。

部長：ないですね。本来ヘリオスというのは、勝手な言い方かもしれませんが、卸のメリットのために作った共同会社なのです。それで小売のメリットというのは最初なかったんですよ。要するに卸が各社でバラバラなことをやって、バラバラな経費をかけるんだつたら、1つにまとまって共同化しましょうということで始めたものです。だから卸のメリ

ットなんですね。ただ、卸のメリットばかり言っても仕方がないし、小売のニーズで、小売側が主導権を持っていくようなシステムを作って、ただそのシステムをお渡ししようということなのです。

それは何故かという、実はここに卸のエゴもあるんですよ。というのは、EOSは確かに今流行ってますけれど、ところがこれには料金が発生するのですよ。小売業さんから我々はお金を取られるわけです。EOSが今1カ月間基本料金2万円とします。一行につき発注データ2円ですとかですね。こういう料金を取られるんですよ。EOSにするのはお互いの事務手数料の簡素化だから、切り離しなさいと我々卸は言っている訳です。ところがこれが取引に関係なしに言ってくる訳ですよ。月10万で取引やっても、1カ月2万円の基本料金で1行2円ですということになると、これでは絶対に合わないですよ。だからやれっこない。そういうふうに、そういう価格設定を、小売業さんが自分のところのコンピュータ費用浮かせるために計算してみた時に、どうしても頼むということになります。しかしこれでは困る。確かにコンピュータ経費も高いだろうし、開発費もかかっている。それは分からないでもない。だからといってそれに振り回されるのは我々卸は嫌であるということです。どう考えてもこのぐらいの費用は卸側は負担はするけど、これ以上は負担はできないという線がやはりありますから。

だったら卸側でヘリオスで共同して、システム作っちゃって、ふつう単発で委託すれば1千万かかるものが、これだと10万でいいです。使って下さいとかですね。ホストマシンにしても、下手に入れると動かないようなマシンが出てくるので、それならセンター使いなさいよ。そしてセンターの端末として、パソコンでもオフコンでもいいんですよ。端末ものとして使いましょう。そしたらあなたがたのところでデータの二重管理もできるし、安く使えるじゃないですか、ということなのです。それで、ヘリオスも加盟卸については基本的に協力します。ただし料金は、例えば0.2パーセントの負担、仕入金額の0.2パーセントで処理料金は抑えてもらえますね。最近0.3にちょっと上げましたけれど。そういう形で我々ヘリオスで金を出してシステム開発したんですけど、それも安い料金でやっても後のほうはね、我々に帰ってくるものはそういう意味では抑制できるというところもちょっとあったんですよ。

だからヘリオスもそういう意味では地域VANとしてやってますけど、あと、もう一つは、JANマスター持ってますが、これは本来、流通コードセンターがするJICFSのサービスなんですね。ヘリオスがあれの北海道としての提供業者になってるんですよ。JICFSの方でいうとMIPという言い方をするんですけども、要するにヘリオスがJANマスター情報提供者ということにして、今はヘリオスが流通コードセンターに対して、我々卸が新規登録すると、毎日オンラインでそのままデータを流す。

研究会：ヘリオス自体が卸の共同化に向けて、例えば共同配送などに取り組むなどというのはないのでしょうか。

部長：いや、ない訳ではありません。話題としてやっています。ただ具体的にどうしようかと突っ込んだ話はしてません。EOSということ言えば、いま道内800店舗に対してそういうのやっている。EOSの小売業主導型のトータル・システムとしてのものが今30セットぐらいですね。

研究会：トータル・システムというのは、さっき言った小売業に売り切りのシステムのことですね。

部長：そうです。

研究会：それはかなりいろんな何か経営支援のためのソフトみたいなものもついているのですか。

部長：当然ついていますね。ただし売りの方までは突っ込まないけども。ただPOSからくる売上とか何と何というのは、問題が出てくるのでそこはうちで介入して、もし必要であればPOSやりなさいよ。ヘリオスはそこまではやりますよということです。ただそういう意味では、EOSという意味では広がり終わった、ある程度いった。これ以上店舗増やしてもないということなのですね。それで、それについて言いますと、ヘリオスも去年の11月に組織変えし、何でもかんでもやればよいというものではなくてコンパクトにしたんですよ。今はある意味では安定期に入っています。

研究会：全国的にも地域流通VANというのはそれくらいのところまでのものなのでしょうか。もちろん規模は様々でしょうし、中身的にも違っているでしょうが。

部長：規模はヘリオスが一番大きいですし、内容的には、卸が主導権を握ってやっているというのはヘリオスだけなんです。地域VANの第一号は静岡のオリオンですが、これにはコンピュータ会社が入ってまして、ユニックスというコンピュータ会社がメインのセンターをやっていて、営業も全部そこがやります。だから卸も参加してますけども、卸の話し合いでシステムを作っていくということにはなっていない。ヘリオスは卸が別に金をもらおうとか何でもないんだけど、卸のメンバーで話し合いをしながら運営をしていきたいと思いますということなんです。

ただし、だからそういう意味では商売しないというところが、ある意味ではネックになる場合があるんですね。なかなか進まない。

研究会：共同でやってるからですか。

部長：共同会社だから組合みたいなもので、なかなか突出したことができづらいというところがあるので、その辺がちょっと困ると思います。ただやはり我々としては事業の上で配送などの問題が出ますけど、今すぐに取り組むということにはまだならないですね。

研究会：物流機能や情報、あるいは今の小売のサポートまで、諸機能を共同化するというのは非常に難しい訳ですね。

本部長：利害が違うし、得る利益も違って来ますから難しいですね。やはり卸と小売とは利害が違いますから。卸が介入すべきでないといいますが、介入しない方がいいという部

分があり、小売部門だけに任せた方がいいという部分がありますね。

部長：あんまり介入しちゃうと今度はボランタリー・チェーンとかなんとかにしたほうが話が早いというようになってしまうのですね。経営権にまで及ぶ話は止めた方がいいということなのです。

研究会：ヘリオスは今のところは非常にオープンというか協会的な性質のままでやっているのですね。

部長：そうです。ただ、ヘリオスは実際には110社の加盟になってますけど、実際はすべてが動いてないんですね。

本部長：入ったはいいけれど卸そのものがついて来れない。

部長：実際に動いてないということです。要するに、名前を名乗っておかないと乗り遅れるみたいな発想があって、そういうところも加盟してますが、だからといって本当にメリットを享受しているのかというのは非常に疑問なところがあります。けれどそれは仕方ないので、加盟したところには享受させようということで行った事業が共同購入なのです。これは要するに伝票の共同購入事業なのです。指定の印刷業者と一括で契約することで値段を下げるというものです。これは8年前のことで、単純なことですけどすごいインパクトあるのです。各社でそれぞれ買ってましたけど、ヘリオスでは結局は伝票を標準化して決めなければならなかったのですけれど、だからそれだけの企業あるよということをやったんです。その当時に値段がドンと下がって、私どもが年間130万ぐらいのメリットになるという計算になったんですけどね。あのときは伝票の価格が、今はちょっと変わっちゃいましたけど、その当時に全国一安くなりました。

研究会：共通伝票ですか。

部長：そうです。

研究会：業界全体の共通化というか、コストを削減できるようなベースとしては一つはあるんでしょうが、本当に目玉になるようなものは非常に少ないような気がします。

部長：そうです。だからヘリオスの精神としては、あまり特化しないで、なるべくインフラ的な部分をメインにしながら、探しながら、あまりインフラから外れるようなものではなくて、インフラ的なオンラインのシステム作りましょう。ヘリオス独自のシステムを作ってもこれはインフラじゃないので。結局高度化センターだとかが作ったものをヘリオス準拠みたいなものにして、広めるみたいなことですね。

本部長：だから1歩も2歩も踏み込もうとすれば、それこそ問屋ボランタリー・チェーンみたいな形で、問屋の配下に全部小売店を治めて、そうするとPOSから何から全部やりますけども、あくまでも経営はそれぞれ各社の経営ですから、ヘリオスとしてはそこまでは踏み込まれない。

## 10. 国際事業の展開

研究会：話は変わりますが、ロシアとの関係で急速に国際的に展開されてますが、どうい  
う見通しなんですか。

本部長：基本的には私どもの社長の考えとしては、北海道は海に囲まれてる。有力な港を  
持つてる都市が多い。一番近くの国となるとロシアであるということになります。そのロ  
シアは生活物資含めて、いろんな意味で物不足にあえいでいる国であります。そういうと  
ころに一つの役割というのがあると思っていますのです。もちろん我々も営利を目的として  
やってますから、結果として利益というものはついてきてますけども、最初からおいしい  
ものがあるから、そこに飛び込んでいくという形ではないですね。最初のスタートからそ  
ういう精神ではやってないですね。ですからたまたまうちの社長と横路知事との個人的な  
つながりというものもあるので、それでロシアと。これはスタートしてからの話ですけど  
ね。いろんなその、道との話もでてきましたけども、そういう中でビジネス展開をしてい  
った。それで、結果的に今年はまあ14、5億ぐらい、私どもの決算期でそれぐらいの貿  
易額になりそうだということですね。そもそもは、ロシア側からは今まで買う一方だった  
んですね。北海道、特に北海道の場合をご承知の通り生産資源、石炭資源、木材資源とい  
うことで、まあ、向こうは資源を持つてるということで、とにかく資源だけを買う一方で、  
10倍ぐらい買うほうが多くて、売るものは何にもその中ではビジネス展開されてない  
というところに目を付けたといいますかね。いろんなラッキーな要素というものが重なっ  
たんですけど、まあ、総まとめれば、そういうことで。

部 長：これから、海外市場は海外市場として単独で貿易業務になるのか、貿易もまあ、  
14億と言っても実際には店売りが結構大きいですから、貿易もそのものが14億ではあ  
りませんからね。決まればでかいですけど、なかなか決まるものでもない。そういうこと  
で一人歩きしていく形になりますので、これから考えなければいけないことは、やはりそ  
ういう海外路線をやりながら、本体に対しての商品供給をどういう形でできるかなと言  
うところは今後の問題ではないですかね。だから我々でも単にロシアだけじゃなくて、例え  
ばシンガポールだとかあっちのほうもルートある訳ですから、そういうものが、本体にそ  
ういうルートで引っ張ってこれる物があるかということが、これから取り組むんじゃない  
かなと思います。今まではそういう事をメインでやってるのではなくて、まずは貿易事業  
でということですね。

研究会：本州あたりでは卸売企業は、価格破壊の波に乗ってかなり国際化して色々な商品  
を海外からも仕入れて中小チェーンなどに提供していますね。北海道ではそういう可能性  
もあるのですね。

本部長：はい。ただ私どもの日雑業界に絞って言いますと、海外から持って来れるとい  
うのは、持ってくること自体はどこからでもどのぐらいでも持って来れますけども、実際に

商売として成り立つのは、ヨーロッパからの化粧品に関するものしか受け入れる要素がないのです。日本の国民性から言っても、我々の業界ではそうですね。ヨーロッパというと日本人は皆さん憧れみたいなものがある、バックだとかそういうものは全部ヨーロッパですけど、我々の業界に限っていえば、日本人が欲しがるもので残っているものと言えば化粧品だけなんです。それ以外の日用品で東南アジアから持って来たりするというのは難しく、少なくとも日本以上のレベルの国から持って来ないとだめですね。衣料品だとかTシャツだとか、そういうのはちょっと違っていて、なかなか難しいです。持って来たとしてもいくらその価格が日本の国内品の半分だとしても消費者が受け入れてくれない。受け入れてくれるとすれば、ヨーロッパの香水だとかいろんなブランド品の化粧品だとかだけですね。しかもこれらは厚生省の規制緩和が進まないと、薬事法の問題だとか何かでがっちり歯止めがかかっている分野ですから、簡単には持って来れない。だから今言いましたように、今は対ロシアだとか何だとかということで、売る側が主になってますが、何か海外から持って来て、そして我々一般的に北海道の消費者に対して、何か提供できるようになれば本当の意味で、貿易をやっている卸として、一番理想的な形なんですよ。

だから具体的に、話はいろんなものが海外事業部を通じてくるんですけども、現実には、じゃあ我々が本当にこの商品を北海道の中で展開できるかっていうと、なかなかそうはいかないですね。だからナショナル・チェーンさんみたいに東南アジアからいろんな物、加工物を直接持ってくるかできますけども、我々の雑貨っていうのは、日雑の商品というのは、がさばって単価がはらないというものがほとんどですよ。例えば洗剤一つにしてもですね、コンテナ船1隻チャーターして持って来たところで、金額にしたら、せいぜい300万とかで、運賃にもならない。いくら向こうで安く買ったとしてもとても合わない。そうするとある程度単価が張って、ある程度利益を取れるというのは化粧品くらいのものですね。

## 11. 卸売業の展望

研究会：今回の我々の調査の1つの大きなテーマは、これからの卸売業がどういう展開の方向にあるのかを明らかにすることにあるのです。卸売業の立場からすれば、道内の小売はある意味では成長が止まっており、非常に集約化して来ている。そこで卸は成長する部分を探して追いかけて行く。1つには大手のナショナル・チェーンだとかそういう部分を追いかけて行く。あるいは道内だけではなくて東北進出など地域を多様化するとか、御社ではロシアに展開しているということがある訳です。業界全体を見ますとどういう傾向にあるのでしょうか。

本部長：業界全体として見た場合、本当の意味で全国展開している卸というのはこの業界ではないですね。北は北海道から南は九州まで、何社になるか分かりませんが、少な



くともここ4、5年のうちには決着つくんじゃないかと考えます。何社かには。それは、形としては、単独で出る卸というのは、よほどそのエリアの中で最初からある程度のものがないと単独では出れないですよ。だから□□□さんは東北に出たといっても直接出ていった訳ではなくて受け皿が東北であって、それとやりましょうということになって、出ていったのです。ですから、どちらにしても我々の日雑業界も、全国3本になるか4本になるか分かりませんが、そういう集約した形になろうと今思います。

ですから私どもは卸の部分についてはロシアと北海道という形で考えてますけども、片方で全国レベルの中での物の考え方については、仮に本州側から話が合った時にはいつでも乗れるだけの企業体質にしておきましょうということ色々やってきています。そういう点を睨みを、それぞれ企業は時代の対応力といいますけど、そういう形で我が社が北海道では受け皿になってくださいといわれた時に、受けれるだけのものをシステムから物流の問題までレベルアップしておきましょうということなんですね。

ですから将来の卸売業はどうなっていくかというのは、我々の日雑の全国的なことは1つには3社になるか4社になるか分かりませんが、そういう集約化のかたちになる。もう1つは今、私どもが魅力として感じているのは、システムを丸ごと全部買ってもらうようなものですね。今は、販売先に対してシステムがどうだとか物流だとか何だかんだ言っても、それは後から付けた事であって、実際には物を卸してる訳です。これを何とかシステムごと全部買ってもらうという形、これは考えていることです。要するにコンサルティング・セールスという、それぞれアメリカのラックジョバー方式ではありませんけども、我々の範疇の売り場については売上管理から利益管理から全部してあげますよということです。もうこの場合は全部お買い上げください、ということが早晚動き始めますよ。相手は、小売業というのは、要するに売上と利益が欲しい訳ですから。だからこの2つをクリアしてやればこれは一番理想的なことなんですよ。ですからあくまでも小売店側からすれば、売り場を貸し、その中で利益と売上を上げてください、なんぼ上げてくださいという、後は交差比率の問題だとか何とかありますけども、そういう形ですね。

研究会：将来は小売業もそういう動きなんでしょうか。

本部長：出てくると思います。ただ残念ながら小売業から見たら、そこまで安心して任せられる卸売業がないということです。

研究会：それだけノウハウとシステムを提供できる卸はないということなのですね。

本部長：できる卸がないということです。これが現実にあったとしたら、すぐ乗ってくる小売業というのは何社も出てくると思いますね。コンビニエンスに対抗できると思ったらこれしかない。ナショナル・チェーンさんやなんかは自分のところではあるからこれは別として、一般の小売業としてコンビニに勝てる、あるいは対等で戦えることといえばこれしか最後は残ってないんだと、私は思うんです。

研究会：卸主導型の一種のボランティア・チェーンみたいなものですね。

本部長：そうです。機能的にはそうです。ですからそのためには、売上と利益だけはきちり確保してやらなければいけない。そりゃ、単独の、我々の日雑という一つの狭い分野だけでは能率が悪いですから。だから1軒の食料品店ができたとすれば、我々の物というのは、いくら我々のウエイトが高くてもその店ではせいぜい10パーセント以内ですからね。ほとんどが食料品だとかの分野になりますから。

ここ最近ちょっと静まりましたけれど、以前は日本列島縦にだーっと業態別に行くという考え方と、もう1つはお菓子と日雑と食品という異業種卸そのものが組んでやっていく。こういう話がだいぶ高まっていたんです。

部長：一企業がいろんな商品構成を増やしていくのか、あるいは異業種の卸が共同化するのか、ということが常日頃言われる話題ですよ。

本部長：だから1社っていうのは、その店はもう全部そろろうと。食料品から何から。

研究会：全部お任せしてしまうんですね。

本部長：そうです。お菓子から何から何まで。

研究会：コンビニの傘下には入りたくないけれど、そういうことをしたい人はいるのですね。

本部長：そうです。そうすると1社で全部揃えますよ、日配以外は。この考えはやはり残ってるんですよ。ただそれを飛び越えてもう今や、全国という話が先行しちゃってますよ。やっぱりナショナル・チェーンが、大体もう5年後には全国の小売業の25パーセントないし30パーセントぐらいのシェアを全体で取っちゃうんじゃないかということからいくとやっぱり、全国が先かなと思いますね。

研究会：先ほど言いましたが、大手企業はもう自分のところでやるからいいとして、かなり規模が小さい企業が売場をすべて任せたいということはどうなんでしょうか。

本部長：年商100億ぐらいの規模の小売業なら。

研究会：大きな食品スーパーでもそうですか。

本部長：そうです。

研究会：そういうスーパーは地方に行けば何社かありますね。中堅スーパーっていうのが。そういうところがむしろさっき言った話のターゲットになるわけですね。

本部長：だから例えば具体的に言うと、北見なら北見という市の中で、ナンバー1の小売業はそういうふうにならないかも知れないけども、それからちょっと遅れを取ったようなナンバー2、ナンバー3の店というのは、やっぱり地域の中でのトップの所との戦いということになってくると、その小売側から言えるのは、全部卸を抱き込んでやって、やるということになる。今は複合店だとか、ショッピングセンターの中にドラッグを必ず入れた方がいいだとか、ホームセンターとのあれだとかって言ってますけども、それだって、今走りですからそう言えるのであって、それがそれぞれの競争になってくると、そうするともう本当にゴンドラを全部貸してしまう、リースじゃないですけど、その代わり月にいく

らの利益と売上を保証してくれ、年間いくらくれってというような形に、わりと北海道というのはなりやすいんじゃないかと思うわけです。だから、コンビニも北海道は人口のわりに非常に出てくるって言うのは、車社会というのもありますけども、やはり北海道というのは歴史が浅いですからね。まして先輩の人々は皆向こうから来ている訳ですから、他から入ってくるものに対して全然拒まないというそういう風土がそもそもありますから。だからコンビニがどんどん出てきているということでしょうね。だから案外、自分の店の看板は明日から変わっても、商店の名前なんかなくなったっていいよというところが結構多いですから、そうなってくると、丸ごとお任せしましょうということになってくるのです。ただそれだって先ほど言ったように日雑だけでは賄えないですね。

(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'ク, デ'イ'バンカー	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 Zheo	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 Zheo	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 Zheo	Nov. 1995
20.	GM社をめぐるアメリカ労働史研究: ファインとエッツ'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 --- 卸売流通研究会とアソシ'ック'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. 1996

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