

第 2 章

相談事例に見る経営基盤強化事業実施上の 問題点と対応方向等

第2章 相談事例に見る経営基盤強化事業実施上の問題点と対応方向等

本章では今回実施した経営指導事例に基づいて、経営基盤強化事業を実施していく上で
の問題点と対応方向について取りまとめる。その上で経営基盤強化事業の評価を行う。

1. 事業種類別の問題・課題と対応方向

経営基盤強化事業は、「人材養成及び組織管理」、「得意先強化」、「新商品開発・
販売戦略」、「情報ネットワークの基盤整備・活用促進」、「物流業務の合理化」の
5項目で構成されており、酒類卸売業者が事業を展開していくために必要な内容を幅
広く含んでいる。つまり経営基盤強化事業として実施しているか否かにかかわらず、
酒類卸売業者は内容的には経営基盤強化事業に関連する企業活動を行っているはずで
ある。従って経営基盤強化事業を実施していないとする酒類卸売業者に対しては、前
述の5項目に関してどのような経営を行っているかという観点で調査を行うとともに、
経営基盤強化事業を実施していない理由を把握した。

なお、本節では全ての項目に共通する問題点を取り上げ、その後で各項目の調査の
結果を整理する。

(1) 共通の問題・課題と対応方向

5項目全ての事業に関して、実施しない理由として、人材がいない、担当者のス
キルが足りない、資金がない等の経営資源の不足を指摘する酒類卸売業者が多数あ
った。このような問題点を指摘する酒類卸売業者には二通りのケースが考えられ、
ケースに応じた対応が必要である。

一つめのケースとしては、経営基盤強化事業の効果を理解しており必要性も理解
しているが、事業を実施するために新たな経営資源を投入するほどには自社の将来
の姿を描けない場合である。酒類卸売業を取り巻く環境が厳しい中、リストラ等の
コスト削減による事業存続を優先せざるを得ない酒類卸売業者にとっては、新たに
人材、資金を投入することはきわめて困難であることが理解できる。しかし、経営
基盤強化事業を実施しなければ酒類卸売業者としての競争力が強化できないことも
事実である。

このようなケースに対しては、本当に人材を採用する余裕がないか、人材を教育
する時間を生み出せないのか、新たに借入れを行わずに資金を生み出すことができ
ないのか等を検証することが必要となる。現在の労務管理、財務管理、業務プロ
セスを検証し見直すことができないか検討するのである。例えば、一人当たり売上
高が他社より低ければ、従業員の生産性が低いと考えられ高める余地が存在してい
る可能性がある。業務の進め方やプロセスをチェックすることによって生産性を高

めることができれば、人を採用することなく経営基盤強化事業を実施する人的資源を生み出すことができるかもしれない。資金に関しても同様に、債権回収期間、在庫等をチェックし、改善することで新たな資金調達なしに事業実施のための資金を生み出すことができる可能性がある。

二つめのケースは、経営基盤強化事業の効果を理解していない、あるいは効果がないと認識している場合である。効果がない事業に人材、資金を投入する事業者はいないから経営基盤強化事業の効果を理解させることが重要となる。どのような事業をどのように実施していくかは企業経営そのものであるから、経営基盤強化事業の効果がないと経営者が判断している場合、外部から助言することの是非は議論のあるところである。しかし、経営基盤強化事業が業界全体としての取り組みであること、メニューの一つに経営相談窓口が用意されていること、酒類卸売業を取り巻く経営環境の変化が急激で大きいこと等を考えると、外部の専門家が個別の酒類卸売業者にとっての経営基盤強化事業の効果を具体的にアドバイスする機会があってもよいと考える。

図表2-1 人材不足・資金不足への対応策

ケース	経営基盤強化事業の 効果の理解	対応
ケース 1	事業の効果を理解している。	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務プロセスをチェックする等により、作業の効率化が図れないかを検討する。 ● 職員の能力不足の場合は、教育に時間を投入できるかどうかを判断する必要があるため、人数のチェックを行う。 ● 遊んでいる資金がないか、在庫、債権回収日数等資金効率をチェックする。 ● 人材・資金調達を行った場合の経営数値をシミュレーションする。
ケース 2	事業の効果を理解していない/効果がないと判断している。	<ul style="list-style-type: none"> ● (必要な事業については) 事業の効果を説明する。 ● 具体的にどのような改善効果が見込めるのか説明する。

(2) 人材養成及び組織管理事業

① 具体的事業の内容

酒類卸売業者が実施する具体的事業としては研修・教育等の人材養成と人事・給与等の組織管理の2つがある。

1) 人材養成

- 全国酒類卸売業協同組合及び同支部単位、グループ単位及び個別の企業単位で、経営幹部、管理者、営業担当者、物流担当者別等に研修を実施する。
- 独立行政法人雇用・能力開発機構と提携して研修を実施する。

2) 組織管理

- 人事評価システム・組織体系及び給与体系のモデルを策定する。
- 策定したモデルにより、人事・組織・給与を改革する。

② 事業の効果

事業を実施した効果としては、1)職員の能力・意識の向上、と2)コスト削減があげられる。

1) 職員の能力・意識の向上

- 研修によって能力が向上し、仕事の進め方が効率的になった。
- 酒類メーカーでの研修により、取扱商品に対する理解と愛着が深まり、安易な値引き販売に流されないようになった。
- 個人の売り上げ目標を数値で設定することにより、業務に取り組む意識が向上した。

2) コスト削減

- 評価体系、給与体系を見直し、コストを抑えることができた。
- 人員配置を見直すことによってコストが削減できた。

③ 実施上の問題点／実施しない理由

事業実施する上で課題となるのは次の項目である。

1) 研修の不足

- 酒類メーカーの方針転換により酒類メーカー主催の研修がなくなり、代わりが見つからない。
- 酒類卸売業に関係する業務を習得するための研修が職員のレベル別に用意されている状況にはなっていない。

2) 体系的な研修計画の不在

- 経営者の側に職員をどのように育成していくかという教育体系が存在しないため、現在の業務に必要なテーマの研修を実施するのみとなっている。結

果として、経営幹部となるために必要な能力をもつ職員が育ちにくくなっている可能性がある。

3) 職員の年齢構成の偏り

- 組織管理（リストラ）を実施したために職員の年齢構成が偏る場合がある。

④ 対応の方向

人材養成、組織管理を効果的に実施するためには、個別企業で対応できる事項と業界全体で対応すべき事項がある。項目別に整理すると以下のとおりである。

1) 人材養成体系の整理とマスタープランの作成

個々の酒類卸売業者は、自社の経営戦略に基づき従業員にはどのような能力が必要か、また将来的にどのような能力を身につけて成長させるかというプランを持つ必要がある。

このようなプランは、詳細な部分は個々の企業ごとに作成する必要があるが、酒類卸売業という業種にとって必要な能力・知識は共通のものである。したがって、業界全体で酒類卸売業にとって必要となる業務と、その業務を遂行するために必要な能力を職位別に整理し、個々の酒類卸売業者は自社の事業戦略に照らし合わせて必要な業務を選択できるようにすることが望ましい。

具体的には、卸売業者に必要な機能はメーカーサポート、リテールサポート、ロジスティクスの3つに区分できる。そして、それぞれの分野で必要な能力・知識があり、整理すると図表2-2のようになる。

なお、自社でプログラム作成が困難な場合は、経営相談窓口等の活用が有効であるとする。

図表 2-2 卸売業が果たしている機能

項 目	内 容
1.メーカーサポート	(1)メーカーサポート・マネジメント
	(2)商品開発支援 NBの企画開発支援
	(3)メーカーの販売支援 ①販売先の開拓・維持 ②各種情報の提供 ③メーカープロモーションなど ④マーチャンダイジングに関する支援
	(4)メーカーの経営支援 ①各種情報システムの設計・運営に関する支援 ②人材教育・セミナーなどのサポート
2.リテールサポート	(1)リテールサポート・マネジメント
	(2)商品調達支援 ①商品調達(仕入先開拓等) ②PB商品の生産・企画・開発(委託を含む)
	(3)小売業の販売支援 ①品揃えやプロモーションなど ②マーチャンダイジングに関する支援 ③各種情報の提供 ④荷受・検品・補充・品出しなどの付随業務 ⑤店舗設計・店内レイアウトの提案 ⑥陳列什器の斡旋・供給
	(4)小売業の経営支援 ①経営戦略など経営上の相談・指導 ②人材教育・セミナー等の支援 ③各種情報システムの設計・運営に関する支援
3.ロジスティクス	(1)ロジスティクス・マネジメント
	(2)物流 ①メーカー物流の代替・支援 ②小売業物流の代替・支援 ③自社の物流
	(3)センター開設・運営 ①センター開設 ②センター運営

2) 研修情報の共有

人材養成のマスタープランを作成した酒類卸売業者は、それに沿って適切な研修・教育を実施する必要がある。しかし、研修の実施主体は全国酒類卸売業協同組合の場合もあれば商工会議所等の場合もある。また、メーカーが提供する研修も活用できる。このような活用できる研修については、酒類卸売業協同組合、およびその支部において情報を集約し、組合員に提供していくことが有効である。

3) 研修の開発

また、必要な研修であっても既存のプログラムが存在していない場合もある。内容に応じて全国酒類卸売業協同組合で開発する、あるいは経営指導員が個別プログラムとして実施する等の対応が必要であろう。

4) 経営指標の活用支援

組織管理事業を実施する場合、人事制度を変更する場合は昇格・昇給の基準としてどのような目標をどのような水準に設定するかが重要となる。厳しい目標とすると、かえって職員のモチベーションの低下や能力向上の機会を奪う恐れもあるからである。給与制度の考え方、人事考課の方法等は専門のコンサルタント等が豊富な事例を有しているためその活用が有効である。一方で自社の経営への影響は、粗利益率、一般管理費率、経常利益率等の経営指標で把握する必要がある。このような経営指標に関しては、国税庁が実施している酒類卸売業実態調査等の指標と比較し、自社の位置を相対的に把握したうえで判断することも必要となる。

(3) 得意先強化事業

① 具体的事業の内容

得意先強化・得意先の実態把握に関し、酒類卸売業者が実施する具体的事業として以下の4つがある。

- 1) 全国酒類卸売業協同組合が策定した基本的指導マニュアルに基づき、酒類卸売業者が自ら得意先小売業の実態把握をする。
- 2) 基本的指導マニュアル及び1)に基づき、得意先別・年度別リテールサポート実施計画を策定する。
- 3) リテールサポートの基本とその考え方・サポート方法を習得する。
 - リテールサポートの実施方法を研究・検討する。
 - 計画を策定する。
- 4) 重点得意先等から順次リテールサポートを実施する。
 - A. 得意先をグループ化したリテールサポートの実施
 - ・ 経営形態別に区分けする。
 - ・ 区分け別に小グループを結成する。
 - ・ 小グループ別研究会を実施する。
 - ・ 連鎖化を研究(実施)する。
 - B. 各店毎のリテールサポートの実施
 - ・ 各店毎のリテールサポートポイントを抽出する。
 - ・ 上記の、月別リテールサポートスケジュールを作成し、実施する。
 - ・ 連鎖化を研究(実施)する。

② 事業の効果

得意先強化・得意先の実態把握に関する事業の効果は、1) 小売業者にとっての効果、2) 自社（卸売業者）にとっての効果の2点が確認できた。

1) 小売業者にとっての効果

小売業者にとっての効果としては、以下のようなことが確認できた。

- 売上増・利益増に寄与した。
- 既存顧客の引き留めに寄与した。
- 受注センターの開設により、欠品率が大幅に減少した。
- 従業員の活気が出てきた。

2) 自社にとっての効果

自社にとっての効果としては、以下のようなことが確認できた。

- 業態別の粗利益が把握できたことで、より客観的な損益計画の立案が可能に

なった。得意先選択の判定資料としても活用できるようになった。

- 各種施策の実施により、施策実施店における自社のインスタシェアがアップし、得意先の囲い込みができた。
- 有力な得意先の販売会議に参加し、ともに検討することで、自社の方針・施策に対する理解等が深まった。
- 自社社員の接客・対応態度が改善した。
- 自社社員のモチベーションが向上した。

③ 実施上の問題点／実施しない理由

得意先強化・得意先の実態把握を行う際の問題点、及び実施しなかった理由としては、1) 主として小売業者側に起因する問題、2) 主として自社（卸売業者）側に起因する問題、の2つが確認できた。

1) 小売業者側に起因する問題

小売業者側における問題としては、以下のようなことが確認できた。

- 経営者の高齢化が進み、特に後継者がいない場合は取組みに意欲的でない企業が多い。

2) 自社側に起因する問題

自社側における問題としては、以下のようなことが確認できた。

- 得意先に占める自社のシェアが低いため、行き届いたサポートができない。
- 自社の取扱商品の構成が狭いため、複数商品の帳合を持つ大手総合卸売業者のサポート内容に対抗できない。
- 優良小売業者には、大手卸売業者や他県の卸売業者が攻勢をかけてくる。
- リテールサポートのノウハウがない。
- OJTがベースになっており、店舗管理等の基礎研修ができていない。
- リテールサポートを行う組織体制が整備されていない。
- リテールサポートを行う必要性や、卸売業の役割についての意識が、従業員に根付いていない。

④ 対応の方向

得意先強化・得意先の実態把握に関する対応の方向としては、以下のような事項が必要である。

1) 売上ABC分析等の実施による得意先小売業の実態把握と貢献度評価

得意先の実態を把握し、各得意先が自社にどれくらいの売上及び利益貢献があるか把握する。その重要性を考慮した上で、リテールサポートを実施する。

得意先別貢献度を把握する方法としては、①売上、②原価、③粗利益、④直

接労務費、⑤直接配送費、⑥限界利益、⑦作業時間、⑧距離、⑨効率、⑩順位、等の項目からなる効率分析表等を作ることが有効である。さらに債権保全のための、信用調査機関を活用したり、登記簿を閲覧したりするなど、得意先のおかれた状況を的確に把握する必要がある。

実際に得意先強化・得意先の実態把握を行うため、例えば全国酒類卸売業協会が作成した「経営基盤強化計画推進のための得意先強化の『考え方』と『手引き』（平成16年4月）」等を活用することも極めて有用である。その内容を簡単に紹介すると以下ようになる。小売業の実態把握に関しては、A. 自社内資料で分かるもの、B. 相手企業へのヒアリング等にて分かるもの、の2つを掲げている。

- A. 自社(卸売業)内にある資料で分かること
 - ・ 自社からの販売実績、その推移
 - ・ 販売期待水準の達成度合い
 - ・ 粗利益確保への貢献状況
 - ・ 代金回収状況
 - ・ 諸企画、イベント等に対する協力度
 - ・ 物流業務、当社（卸売業）への発注等諸業務の合理化、近代化への理解と協力度合
 - ・ 納入商品の返品率
 - ・ 値引き、リベート等の要求の有無
 - ・ トラブルの有無
- B. 相手(小売業者)にヒアリング等して分かること
 - ・ 店主（経営者）とその配偶者の人柄、考え方、経営能力。商売熱心かどうか
 - ・ 後継者の有無とその能力レベル
 - ・ 店のコンセプトは明確になっているか
 - ・ 従業員（家族、パート、バイト等）の数と質、特に接客対応の良し悪し、電話対応状況
 - ・ 店売りと電話受注販売、その他の割合
 - ・ 店主以下全員（バイト、パートを含む）の一人当たり販売高
 - ・ 主要顧客先の状況、特に料飲店等業務用取引先
 - ・ 販促企画力とその実施状況
 - ・ 品揃えと商品知識、及び推奨力

- ・マーケットシェアと、当社商品のインスタアシェア状況及びその推移
- ・立地条件
- ・売場面積
- ・店舗状況、店内演出力
- ・在庫量の適正保持とその管理状況
- ・仕入基準の有無と仕入管理状況
- ・配達状況
- ・空容器等の整理状況
- ・資金繰り状況
- ・財務内容
- ・店舗の土地、建物の所有者名と担保設定状況
- ・経営体は個人か法人か
- ・酒販免許の名義人

2) 得意先に真に必要なとされるリテールサポートの実施

人材やコスト面等の制約から、行き届いたリテールサポートができない場合、その内容を絞って真に必要なとされる取組みから実施していく。例えば、①支援を強化すれば取引額が増加すると思われる店、②支援を続けても取引額の増加が見込めない店、③近く廃業が見込まれる店、といったように店舗を分類し、分類ごとに支援策を定めて実施することが重要である。さらには②を①に引き上げる努力等も併せて、行わなければならない。

具体的なリテールサポートの内容としては、商圈を超えて営業活動を行っている小売業者の事例紹介等市場情報のさらなる提供や、得意先小売業が他業態と差別化できる対応の指導・サポートが考えられる。後者については、例えば衛生面への配慮や缶ビール1本でもにこやかな対応をする等である。さらに酒類以外の品揃えの強化に関しても、積極的にその可能性を検討するところまで含まれる。

中央職業能力開発協会が作成した『職業能力評価基準～食品・菓子・日用品等卸売業編』（平成19年3月）では、リテールサポートの具体的な内容として、以下のような項目を掲げているので参考にされたい。

また、リテールサポートの実施方法としては個別の課題に随時対応する方法もあるが、得意先を対象にした研究会・勉強会を定期的の実施し、取引先企業との関係を強化する方法も検討したい。

図表2-3 リテールサポートの体系

<p>A. 商品調達支援</p> <ul style="list-style-type: none">・商品調達（仕入先開拓等）・PB商品の生産・企画・開発（委託を含む） <p>B. 小売業の販売支援</p> <ul style="list-style-type: none">・品揃えやプロモーションなどマーチャンダイジングに関する支援・各種情報（商品情報、カテゴリー情報、商圈情報等）の提供・荷受・検品・補充・品出しなどの付随業務への協力・店舗設計・店内レイアウトの提案・陳列什器の斡旋・供給の支援 <p>C. 小売業の経営支援</p> <ul style="list-style-type: none">・経営戦略など経営上の相談・指導・人材教育・セミナー等の支援・各種情報システムの設計・運営に関する支援
--

3) リテールサポート実施体制の整備

効果的なリテールサポートができるよう、社内の体制を整備する必要がある。

まず、リテールサポートが必要であるという意識を社内に植え付けるため、現状（例えば特定ビールメーカーの特約店であるなど）に対する危機感を社内で共有し、社長自ら取り組む姿勢を見せる等が必要である。そのうえで、実際に実施する営業担当者のルーチンワーク等の負担を軽減し、リテールサポートに注力できるような組織的なバックアップ体制を整える。社内メールや携帯電話等のツールは積極的に活用し、社内における情報共有のレベルを上げることも効果がある。

さらに、リテールサポートのためには棚割り（プラノグラム）作成、チラシ作成、POPやエンド作成など、個別サポート内容のノウハウを習得する必要があるが、加えて、販売士資格の取得等の営業担当者の能力が不可欠である。国・県・市町村レベルで各種の中小企業支援策が用意されており、企業側の費用負担なしで専門家の支援が受けられるようになっているため、こうした外部資源も有効活用を図りたい。

(4) 新商品開発・販売戦略事業

① 具体的事業の内容

新商品開発・販売戦略分野に関して、酒類卸売業者が実施する具体的事業としては、以下の7つがある。

- 1) 酒類等の消費動向・販売動向に関する情報を収集・分析・加工・評価し、商品戦略、販売戦略に活用する。
- 2) 1)に基づき、次の項目等を重点的に、自ら利益商材を発掘・開発・研究する。売れ筋商品の中で、利益率の高い商品を研究・発掘する。
 - メーカー、小売業者及び飲料業者等と連携し、研究開発を行う。
 - 同業他社と共同開発を行う。
 - 商品開発等、新規事業の事例を研究する。
 - 酒類等の開発輸入を研究する。
 - 利益商材の試作、検討、テストマーケティングを行う。
- 3) ネットワークを活用して、得意先に対する売れ筋商品等の情報提供を行う。
- 4) 得意先との連鎖化を研究・実施する。
- 5) 同業他社あるいは取引先企業（メーカー及び小売業）と、共同マーケティング等を実施・展開する。地域別・季節別に商品を発掘・開発する。
- 6) 公正取引委員会から示された『酒類ガイドライン』に基づき、リベート供与基準（合理的な社内基準）を整備する。
- 7) 利益管理システムを研究・導入する。商品別・担当者別等、粗利益をリアルタイムに把握し、利益管理を徹底するために、コントロールできるシステムを研究・導入する。

② 事業の効果

新商品開発・販売戦略分野における事業の効果としては以下の5つが確認できた。

- 1) オリジナル商品を開発することで、他社と品揃え面で差別化することができた。
- 2) 売上高が増加した。
 - 観光地における地酒販売等が、売上増に大きく寄与した。
 - 焼酎ブームに乗った新商品の開発・展開により、売上増を実現した。一般消費者からの注文もこうした流れを加速させた。
- 3) 高い利益率が実現した。
 - 新商品であるため、酒類ディスカウンター等で扱われることもなく、高い利益率が確保できた。

- 4) ブランドエクイティの強化につながった。
- オリジナル商品の開発により、自社の知名度が向上。地元の観光物産施設での取扱いも開始した。
- 5) 小売業者・酒類メーカーに対する発言力が強化した。
- 新商品開発をキーに、地域内に同業者間での交流が促進され、小売業者、酒類メーカーに対する発言力が高まり、利益率が向上した。
 - コストに基づいてリベートを決めたので、交渉力が付いた。
- ③ 実施上の問題点／実施しない理由
- 新商品開発・販売戦略分野を実施する際の問題点、及び実施しなかった理由としては、以下の6つが確認できた。
- 1) 採算に見合う需要が期待できないこと。
- オリジナル商品を拡販していくには、商圈が狭小であり、また取引先小売店が中小零細性を有している。
 - 焼酎ブーム等は依然として続いているが、こうしたブームがいつまで続くかわからない。人口も減少するなか、長期的に見た安定需要が期待できにくい。
 - メーカーの新商品開発や顧客の嗜好の変化が激しく、全種類にわたり商品ライフサイクルが短縮化しつつある。安定的な需要が見込めない。
 - 売行きの見込み数量の把握が難しく（需要予測が難しい）、取組みが消極的になってしまう。
- 2) 在庫管理の難しさ。
- 地酒や焼酎は、地方のこだわりある酒類メーカーと新規口座開設を積極的に進めているが、計画量が未達の場合が多く、また継続的に量を確保するのが困難である。
- 3) 組織面における問題。
- 新商品開発・販売戦略事業を行ううえでの、各部署の役割と責任が明確でない。
- 4) 大手量販店における販売動向に左右されやすい。
- 人気商材に関しては、取引先の一般酒販店が扱う商品を、大手量販店がすぐ扱うようになる。
 - 大手量販店との取引では、カット商品（売上げ不振等により、小売業で販売しなくなった商品）の返品も多い。
- 5) 支払いリベートに関する問題。
- 支払いリベートについては、競合他社の内容が把握困難であり、自社の水準

が適正なものであるかどうか判断が付かない。

6) 企業戦略の欠如

- 企業戦略そのものが立てられておらず、新商品開発の重要性が理解されていないため、担当者任せになっている。

④ 対応の方向

新商品開発・販売戦略分野に関する対応の方向としては、以下のような事項が必要である。

1) 新商品の開発・発掘

新商品開発の目的の一つは、酒類ディスカウンターや大手量販店との差別化である。これらの店のマーチャндаイジングを理解し、取り扱っていない商品を発掘する必要がある。また、消費者にどのような商品が望まれているか、消費者ニーズを収集・把握することも重要である。例えばPOSデータ、特売データ、顧客データに加え、家計調査等の統計資料等も活用する必要がある。

また、新商品の開発・発掘に際しては自社のみでは限界があるため、同業他社、得意先、酒類メーカー、さらには地元商工業団体や行政との連携を積極的に図っていく。なお、得意先等の他社と共同で商品開発することは売れなかった場合のリスクを小さくする効果もある。

さらに、NHKの大河ドラマ等に関連した商品開発・販売等、ブームの活用や酒だけでなく、地域産品等の食品を組み合わせたオリジナルギフト商材の開発等も考えられる。

2) 販売数量の確保

新商品が利益をもたらすためには一定の数量が販売できることが必要である。小売業者が行う、新商品に関する試飲会の開催やDMの展開、店頭におけるプロモーション（POP、エンド、マネキン販売等）に対し、サポートするとともに、現在の商圈では限界がある場合は観光物産施設における拡販、ネット販売の活用等を検討する。特に売れ筋情報の収集・発信にはIT活用が最適であるため、ホームページやメーリングリスト等を今以上に活用するための研究プロジェクトを立ち上げる。

3) 自社の戦略・体制の整備

このような新商品開発を行うに当たっては、自社の戦略における新商品開発・販売戦略事業の位置づけを明確にするとともに、必要な体制の整備を行わなければならない。

4) 支払いリベートの再設計

支払いリベートの認定基準としては、a. 売上貢献度 b. 利益貢献度 c. 業務貢献度等を考慮することが必要である。そのためには取引先別のコストがどうなっているか等の実態把握を検討したい。リベートは取引の機微に触れるものなので他社の正確な状況は把握しづらいため、業界団体等が中心となった実態把握を行うことも考えられる。

(5) 情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業

① 具体的事業の内容

取引先との情報ネットワーク化を推進する事業、自社内の経営に情報技術を活用する事業及び広く情報発信する事業が含まれている。

1) 取引先との情報ネットワーク化

- POS、EDI等の情報化をすすめ高コスト体質の削減と情報共有・活用のレベルを高める。
- 中小酒類メーカーの商品データベース整備を支援する。

2) 社内の情報化

販売管理・利益管理・情報分析等のシステムのバージョンアップあるいは導入を促進し経営管理に活用する。

3) 情報発信

ホームページを開設し情報発信を充実する。

② 事業の効果

情報化の種類別に効果をまとめると以下の通りである。特に効果が大いなのは社内の情報化である。

1) 社外との情報ネットワーク化の効果

- EDI、EOSにより、受発注の労力を削減することができ、同時に入力・転記ミス等の削減につながった。
- 取引先小売業が税務署に提出する資料の作成代行を行うシステムを導入することによって、取引先小売業の経営状況を把握しリテールサポートを行いやすくなると共に信頼感が強くなった。

2) 社内の情報化の効果

- 取引先別商品別の販売金額、利益管理が可能となった。これにより、特に営業担当の従業員が数量だけでなく利益を志向した取引を考えるようになった。
- 担当者別の利益管理を実現することによって、担当者の意識改革、公平な人事考査のための基盤ができる。
- 複数の営業拠点の情報が集約化されることによって在庫を大幅に削減することができた。
- 社内システムにより在庫の把握が容易に行えるようになり、在庫削減目標をたてて削減することが可能となった。
- 一定以上の売り掛け発生に警告が出るシステムとなっており、債権管理が緻

密に行えるようになった。

- 社内LANが整備され情報の共有が進み、社内の風通しがよくなった。
- リテールサポートの一つとして、店内用の棚割りソフト、POP作成システムを導入し、取引先に評価されている。

3) 情報発信の効果

- ホームページで中小酒類メーカーの商品を取引先小売業に紹介し、評価されている。
- 小売部門をもっているためホームページで販売している。

③ 実施上の問題点／実施しない理由

本事業項目については「効果があまりない」、「コストに対するメリットが小さい」等の否定的な認識をもつ酒類卸売業者が多数見られる。特に「情報ネットワーク化」と「情報発信」については顕著である。

1) メーカーとの情報ネットワーク化

- 大手メーカーとの取引においてはメーカー主導で情報化が進んでおり、EDI、EOSが導入されている。情報化という観点からは最も進んでいる分野の一つである。しかし、メーカー主導であるため、情報化が進むことが酒類卸売業の経営にとってどの程度の効果があるかは疑問の残る点である。電子化による作業効率化は見込めるものの、社内システムの整備状況にも依存する。またメーカーによってシステムが異なる場合、酒類卸売業者の側にデータ変換等の手間とコストが発生するものもある。
- 中小酒類メーカーとの情報ネットワーク化は、中小酒類メーカーにとってどのようなメリットがあるのかをあまり明確に示せないこと、中小酒類メーカー側の体制が整わないこと等がネックとなり進んでいない。

2) 小売業者との情報ネットワーク化

- 大手小売業者の場合、POS、EDI、EOS等の情報整備が進んでいるため卸売業者としてはこれに対応せざるを得ない。しかし、小売業者側のシステムへの対応となるため、卸売業者側で変換の手間がかかる等の問題が発生している。
- 中小小売業者の場合、取引量が小さいためにFAX、電話で間に合っていること、ネットワーク化するための人材、資金的余裕が無いこと、EDI、EOSを実施するメリットが見えないことが最大の問題点である。具体的にリベート等の優遇策をとっても導入が進まないとの例もあった。
- また、中小小売業者の場合、受発注のルール化が進みにくいことも一因であ

る。EOSを導入すると発注締め時間を設定することとなるが、これを守れるような取引ができていないと情報化を進めることはできない。

3) 社内の情報化

- 販売管理、物流管理等の社内情報化が進んでいない理由は、経営基盤整備事業共通の課題としてすでに指摘したところであるが、社内で実施できる人材がいなかったこと、投資するだけの余裕を有していないことが最大の要因である。別の言い方をすれば効果を確認できないということであり、情報化により得られる様々な計数値の利用方法や利用価値を十分に理解していないと言える。

4) 情報発信

- 一般消費者への販売を行わない酒類卸売業者にとって個別の企業が情報発信する意義が明確となっていない。
- メーカー、小売業者とは通常取引の中で対面での情報交換が行われており、コストをかけてまでホームページを通じて情報交換する必要性は薄い。

④ 対応の方向

1) 情報ネットワーク化の認識の向上

なぜ、新たな投資をしてまで情報ネットワーク化を進める必要があるのか、という問いに答えることが必要である。情報化に関しては、経営基盤強化事業の一環として、全国酒類卸売業協同組合が「酒類卸売業経営基盤強化計画 情報ネットワーク研究導入促進」（平成16年12月）をとりまとめている。このなかでは情報化の課題等が整理されており、情報ネットワーク化に関しては、「酒販店の店内情報システムとのネットワーク化によって情報収集の迅速化をはかる」ことが示されている。しかし、酒類卸売業者の取引先である一般酒販店が疲弊しており、その影響が酒類卸売業者にも及んでいる状況下では説得力に欠ける。情報ネットワーク化が酒類卸売業者、一般酒販店の双方の経営に投資以上の大きなプラスをもたらすか、あるいはネットワーク化しない限り将来の展開があり得ないというところまでの認識を持ってもらうことが不可欠となる。

酒類卸売業者に対する説明では、情報ネットワークの導入モデルを作成して具体的な数値を示す、具体的な成功事例を紹介する等が有効である。

情報ネットワーク化の目的の一つは、販売情報等を収集・分析することによって、的確な販売促進策を取ることにある。その意味からは、新商品開発や得意先強化を進めようという意識がなければ進みにくいと言える。

以上は、個別企業が情報ネットワーク化を進めるという前提の対応方向とな

るが、酒類産業、特に中小卸売業者や中小小売業者を取り巻く状況を考えると、個別企業の努力にゆだねていたのでは限界がある。複数の企業が共同であるいは全国酒類卸売業協同組合等の業界団体がどこまで取り組むかを再度検討する必要がある。

2) 社内情報化の推進

社内情報化は比較的メリットが見えやすいため、効果が正しく認識されれば進みやすい分野である。

したがって、情報システムがない場合にどのように経営判断を間違える可能性があるのか、情報システムによってどのような経営指標が得られどのような経営改善効果に結びつくのか、そのために必要な投資は回収できるのか、等の点を具体的に認識させていくことが必要である。パンフレットや冊子、集合研修のみならず、重点的に個別診断を実施することも考えられる。

3) 情報発信

酒類卸売業として、誰に何を発信するのかという目的を明確にする必要がある。目的を明確に持たずにホームページを開設しても、アクセスも伸びずコストがかかるだけになってしまう。情報発信の目的としては以下の内容が考えられる。

- ・人材募集のツールとして
- ・（小売を行っている場合）小売の手法として
- ・取引先小売業者への商品情報の提供方法として
- ・酒類に関する知識や情報を一般消費者に伝えるため
- ・会社概要を知ってもらうため

しかし、以上の内容は必ずしもホームページという形で実施する必要はなく、従来の手法でも十分に目的を達成できるのではないかと考える。無理にホームページを使おうとすると逆に経営に悪影響を及ぼす可能性もある。したがって、情報ネットワークの基盤整備・活用促進の中でも情報発信については目的と内容を慎重に判断して高い優先順位とはならないであろう。

4) その他

情報技術の進展は極めて早く、経営基盤強化事業が開始された時点と異なった状況が発生している。

たとえば、携帯電話等のモバイル端末の発達、Edy、Suica等の電子マネーの普及、ワンセグ放送の開始等である。このような変化の評価については個別企業では限界があるため、業界団体による情報収集と構成員へのフィードバック

が必要となろう。

(6) 物流業務の合理化事業

① 具体的事業の内容

物流業務の合理化に関して、酒類卸売業者が実施する具体的事業内容としては、以下の4つがある。

- 1) 計画的受注を推進するために、受注×切時刻を設定する。
- 2) 物流システムを活用することで物流業務を合理化し、入荷・保管・ピッキング・出荷システムを検討・導入する。例えばピッキング作業の合理化に関しては、配送車1輛当りのピッキング時間を測定し、その短縮化を図る。
- 3) 適正在庫総額を設定する。そのための適正在庫算出方法を研究する。そして酒類別の在庫回転日数を短縮化する（特にデッドストック、スリーピングストックを削減する）。アドレス管理も徹底し、デジタルピッキングの導入を検討・実施する。
- 4) 配送車の回転数向上や、配送業者、同業他社等との共同契約・共同配送等の実施により、配送を効率化する。

② 事業の効果

物流業務の合理化事業の効果としては、以下の7つが確認できた。

- 1) 受注×切時刻内の受注比率が高まった
 - 受注締切り時間を守る取引先の割合が高まった。
- 2) 発注の精度が向上した
 - 自動発注の実施により、発注精度が向上した。
- 3) 在庫及び欠品が減少した
 - 発注リードタイムが短縮したことで、平均在庫が減少し、デッドストックを削減できた。
 - 欠品が減少した。
- 4) 在庫管理の精度向上
 - 当日稼動商品の全品棚卸の定着で、帳簿在庫と実在庫の違算は最小限に抑えられるようになった。
- 5) 配送の効率性向上
 - 配送業務の改善に取り組んだ結果、配送車両の回転数と積載率が改善した。
 - 配送ルートの見直しや積載率の向上に向けた各種施策の実施により、必要トラック台数そのものが削減できた。
- 6) ピッキング時間の短縮
 - ロケーション管理の実施により、ピッキング時間が大幅に短縮できた。

7) 物流業務のアウトソーシングの推進

- 物流業務を分社化したことで、従業員数や経費削減等が実現した。

③ 実施上の問題点／実施しない理由

物流業務の合理化を行う際の問題点、及び実施しなかった理由として、主として以下の5つが確認できた。

1) 顧客へのサービスレベルが維持できないこと

- 顧客へのサービスレベル維持の視点から考えると、合理化のための施策が打ち出し難い（合理化施策を実施すると、顧客に対するサービスレベルが落ちてしまう）。例えば配送頻度を下げるとは配送の効率化推進の観点から見るとメリットがあるが、取引先からはクレームが来た。また受注締め時間の設定は、計画的受発注推進の観点から見るとメリットがあるが、顧客の立場を考えると徹底できないのが現状。
- 物流業務をアウトソーシングしているため、顧客の要望に十分に対応できていない。

2) 取決め事項の履行に関する強制力が欠如していること

- 受注締め時間を設定しても、締め切り時間を守らずに無理な配送を要求する取引先が後を絶たない。小売サイドにおける業態変化の進展の結果、在庫スペースが不足する店舗が増加したことなど、構造的な原因が背景にあると思われる。

3) メーカーの決算対策の影響を受けること

- メーカーから月末押込み等があり、在庫が減少しない。

4) 同業他社及び取引先との関係性に起因するもの

- 共同配送に関しては、秘密保持や情報管理等の問題があり、計画は策定するものの実現できない場合が多い。
- 自社単独で実施できる課題は積極的に取組んできたが、得意先の理解と協力が必要な分野に関しては、実施が遅れている。
- 配送業務等は、他社にアウトソーシングしているため顧客とのコミュニケーション不足の状態になり、プロモーション戦略上、マイナス要素になりうる。

5) 事業を取り巻く法環境面に起因するもの

- 改正道路交通法の施行により、配送者への2名乗車が必要になったため、人員面での負担が増えた。

④ 対応の方向

物流業務の合理化に関する対応の方向としては以下のような項目が必要である。

1) 小売業者の理解を得る

物流業務の合理化を行うと、取引先小売業者へのサービスレベルが低下する可能性がある。例えば受注を前々日及び1週間毎に変更する等である。このようなサービスレベルが低下する場合は、それによるコスト削減効果を説明するなど、物流合理化を行うことに対する小売業者からの理解を得る必要がある。

2) メーカーに対する正当な対価の請求

メーカーからの月末の押込み販売等に関しては、これにより在庫量が膨らみ、保管料等が上昇する可能性があるため、要したコストを把握し、正当に請求することを考えたい。

3) 物流業務に関する管理指標の整備

入庫・保管・出庫・配送・物流情報等の物流業務に関する管理指標を整備し、その活用を図ることが必要である（図表2-4）。

例えば在庫管理に関しては、目標回転日数や目標在庫金額等を設置する。

中小企業庁・中小企業総合事業団が策定した『物流効率化マニュアル 管理レベルチェックリスト・物流管理指標（平成15年3月）』では、物流管理指標として、6分野・21指標を掲げられているが、物流業務の高度化を図る際、こうした資料を参考にすることも極めて有用である。

4) 在庫削減及び在庫管理精度向上

在庫削減及び在庫管理制度を向上するためには、以下のような事項を実施する必要がある。

- ・ 月次での棚卸を実行する。
- ・ 商品ごとの売上高、粗利益高によるABC分析を行う。
- ・ 先入れ・先出しの徹底を図る。
- ・ 商品の入出庫時には、必ず伝票発行（本伝票または仮伝票）を厳守させる。

5) 共同配送

共同配送によって、物流コストを削減できる可能性がある。同業他社、他業種企業との共同配送の可能性について検討する必要がある。

異なる企業が配送を共同で行うことになるので、秘密保持や情報管理等の問題が生じやすいが、具体的な秘密保持規定やその運用、情報管理の方法等を他の事例等をもとに研究することによって解決に近づくことができる。

図表2-4 物流管理指標の枠組み

管理指標	指 標
1. 入庫業務に関わる管理指標	指標1 入荷仮置き場に残留していた商品数
2. 保管業務に関わる管理指標	指標2 商品が決まった場所に見つからなかった件数 指標3 商品を損傷した件数 指標4 先入れ先出しによる不適切な商品配置の件数
3. 流通加工・出庫業務に関わる管理指標	指標5 検品時のエラー発見件数 指標6 出荷エラーに関わるクレーム件数 指標7 予定時刻に出発できなかったトラック便数 指標8 作業員1人当り注文行数 指標9 1時間当たりピッキング行数 指標10 1時間あたり梱包数
4. 配送業務に関わる管理指標	指標11 主な便の積込み所要時間 指標12 各納品先の納品所要時間 指標13 配車に関わる事務処理時間 指標14 配送状況問い合わせへの対応所要時間
5. 物流情報に関わる管理指標	指標15 商品入荷登録の所要時間 指標16 在庫差異件数 指標17 専用伝票の使用を求められている取引先数
6. 環境負荷の低減に関わる管理指標	指標18 トラックの走行1km当りCO2排出量 指標19 トラックの総走行距離 指標20 走行1時間当りアイドリングストップ回数 指標21 梱包資材の使用量

2. 経営基盤強化事業の評価と課題

今回の調査をもとに、経営基盤強化事業の評価と課題をとりまとめる。

(1) 5つの事業に関する評価

5つの事業それぞれについて、実施したあるいは実施している酒類卸売業者の評価を総合すると以下のような成果が確認できた。

人材育成及び組織管理事業に関しては、職員の能力向上による効率化、職員の仕事に対する意識向上及び人件費のコスト削減が図れている。

得意先強化事業に関しては、業態別の粗利益把握による客観的な得意先への対応が可能となり、得意先の売上・利益向上に貢献するとともに得意先の引き留めにもつながっている。また、得意先強化事業を実施することにより、自社の従業員の能力向上にもつながっている。

新商品開発・販売戦略事業に関しては、オリジナル商品の開発によって他社との差別化が図れ、価格競争が回避できることから利幅の確保にもつながっている。さらに、自社の知名度向上にも結びついている。

情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業については、社内の情報化によって取引先別利益管理や売上管理が容易になり、取引先評価、営業担当者の評価も容易になった。また、在庫の把握が簡単にでき、在庫量が削減できた等の効果もあった。

物流業務の合理化事業については、受注締め時間の設定・徹底等による配送業務の効率化、在庫管理の精度向上による帳簿在庫と実在庫の違算の縮小、ロケーション管理によるピッキング時間の短縮等の効果が得られている。

(2) 経営基盤強化事業の認識に関する評価

経営基盤強化事業の項目は多岐にわたっており、酒類卸売業者が経営改善のための行動を起こせば必ずいずれかの項目を実施することになるはずである。実際、「経営基盤強化事業を実施していない」と回答している酒類卸売業者の中にも人材研修を実施している企業や物流効率化等に取り組んでいる企業は多数あった。今回の経営相談では対象となる酒類卸売業者のほとんどは経営トップに対応していただけたことを考えると、経営トップのレベルで経営基盤強化事業を十分に認識・理解していないケースがかなりあると言えそうである。おそらく事業が開始された平成15年には、説明会等が実施され酒類卸売業者の認知も高かったと推察できるが、時間が経過したことと具体的なメリットを意識しにくかったことがこのような状況を招いていると考えられる。

今回の経営相談の対象となった酒類卸売業者の中には、調査の範囲を超えて経営

相談員に研修を依頼したり経営診断を依頼したりというケースが見られた。このような関係は、経営基盤強化事業の中で経営診断受診の啓発として掲げられているものである。あらためて酒類卸売業者にこのようなニーズがあることを確認することとなった。ただし経営基盤強化事業に関する認識が十分あれば、これまでも経営相談窓口が活用され、このような形での経営診断が実施されていたと考えられる。

経営基盤強化事業では、まず全国酒類卸売業協同組合がマニュアル等を作成し、そのマニュアルを活用して各組合員が経営基盤強化に取り組む、あるいは同じく経営基盤強化事業で設置された経営相談窓口を通じて経営基盤強化事業に取り組むこととなっている。しかし、経営基盤強化事業に参加していてもマニュアルの存在を知らない企業があり、経営相談員として登録されている中小企業診断士等の専門家でさえもマニュアルの存在を知らない場合があった。このように組合員側の認識不足とともに提供される情報が不足している可能性がある。

なお、参考のため、以下に経営基盤強化事業を進める上で活用すべきマニュアルのリストを示しておく。

- ・「経営基盤強化計画推進のための得意先強化の「考え方」と「手引き」」
平成16年4月 全国酒類卸売業協同組合
- ・「情報ネットワーク研究導入促進」
平成16年12月 全国酒類卸売業協同組合
- ・「酒類卸売業経営相談のための説明会資料」
平成17年度 全国酒類卸売業協同組合
- ・「酒類卸売業のコスト管理と価格決定マニュアル」
平成17年4月 全国卸売酒販組合中央会
- ・「物流効率化マニュアル」
平成15年3月 中小企業庁

(3) 経営基盤強化計画に対する評価・問題点

実施されている事業は一定の成果を上げているといえるが、実施した酒類卸売業者の経営基盤が強化され、競争力が大きく向上したというところまでは行っていない。その理由としては経営基盤強化計画自体に次に指摘するような問題点があるからと考える。

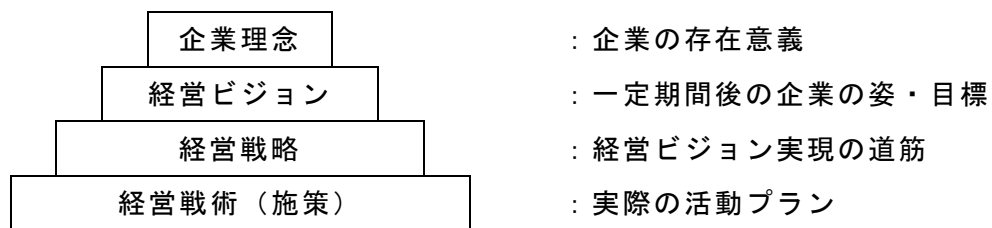
① 企業の経営計画と経営基盤強化計画の関係

企業の経営計画のレベルは大きく分けると4つの段階がある。まず、企業の存

在意義としての「企業理念」があり、一定期間後の企業の姿・目標として「経営ビジョン」がある。さらに「経営ビジョン」を実現するための道筋が「経営戦略」、実際の活動プランとして「経営戦術（施策）」が立てられる。

経営基盤強化計画の事業の項目は、人材育成及び組織管理、得意先強化、新商品開発・販売戦略、情報ネットワークの基盤整備・活用促進、物流業務の合理化の5項目であり、経営計画の体系からみると経営戦術（施策）に位置している。

図表 2-5 企業の経営計画のレベル



各酒類卸売業者が、自らの経営ビジョン、経営戦略を容易に描くことができる時代であれば、効果的な経営戦術（施策）を提供することによって経営の基盤を強化することが可能である。しかし、後述するが現在は酒類卸売業者が経営ビジョン、経営戦略を描きにくい環境下にある。したがって、経営ビジョンの存在を前提とした経営戦術レベルの基盤強化計画を立案し、事業として実施したとしてもその効果はあがりにくくなるのが当然といえる。この観点からは、経営基盤強化計画の上位概念となる酒類卸売業の経営ビジョンを策定しておく必要があったと考える。

② 酒類卸売業の経営ビジョンの確立

酒類卸売業は酒類の中間流通の担い手として、メーカー及び小売業に対して、物流、商流の双方に関してサポートすることが基本的な役割である。この役割をどのように果たしていくかということが各酒類卸売業者のビジョンとなる。しかし、小売業者、メーカーが以下のような状況にあるため酒類卸売業者は成長していくビジョンを描きにくくなっている。

1) 小売業者側

酒販免許の規制緩和等により、特に中小の酒類卸売業者にとっては主要な取引先である一般酒販店が疲弊している。さらに一般酒販店酒は経営に対する意欲の低い場合が多く酒類卸売業者によるサポートにも限界がある。

酒類の取り扱いを増やしている大手組織小売業者は、中小酒類卸売業者にとっては取引先となりにくい。

飲酒運転の問題等、酒類消費を取り巻く環境は厳しくなっており、酒類自体の市場拡大が望みにくい状況にある。

2) メーカー側

大手酒類メーカーはオープン価格の導入等取引制度を見直しており、酒類卸売業に対するリベートも透明性の高いものに変えつつある。酒類卸売業者は小売業者からの値引き要求を自らの経営判断で対応することになるなど、メーカーとの関係が変化してきている。例えばメーカーが特約店向けに実施していた研修を取りやめるような事例もみられる。

中小酒類メーカーについては焼酎ブーム等で業績拡大する企業がある一方で、経営不振に陥る企業もあり、酒類の需要動向の影響を大きく受けている。

したがって、各酒類卸売業者が経営ビジョンを確立することをサポートするようなメニューが経営基盤強化計画に必要であると考えられる。

③ 事業領域拡大への対応

経営基盤強化計画はあくまでも酒類卸売業としての事業領域を対象としている。しかし、例えば加工食品・飲料等の業界では大手組織小売業の成長に伴って卸売業のフルライン化が進んでいる。つまり酒類、菓子類等の業種卸売業の市場が縮小しつつある。一方で卸売業者の吸収・合併の進展による構造変化、小売店の店頭を管理する等の卸売業者による新しい事業分野への進出も発生している。酒類卸売業者に関しても、その経営ビジョンは酒類の卸売に限定するのではなく、自らの経営資源を活用したものが必要となる。例えば配送機能を活用した宅配事業への参入、倉庫等の立地によっては不動産業まで視野に入れる必要がある。このような事業領域の拡大の可能性や取り組み方等の視点も経営基盤強化計画には必要であったと考える。

(4) まとめ

以上、経営基盤強化計画の評価と問題点を取りまとめた。具体的な経営基盤強化事業を実施することによって経営改善が図れることを確認したうえで、問題点としては経営基盤強化事業の周知が不足していた可能性があることを指摘した。さらに、経営基盤強化計画は経営戦術レベルにとどまっており、経営ビジョンや経営戦略策定支援の視点が含まれていなかったことを指摘した。

しかし、そもそも経営ビジョンや経営戦略は企業経営の根本であり、行政や他者から示されるものではない。個々の経営者が事業環境と自社の経営資源を勘案して構築すべきものである。酒類卸売業を取り巻く環境は厳しいものがあるが、場合によっては事業領域が酒類卸売業の範囲を大きく超えることも模索しつつ、個々の企

業が経営ビジョンを確立することが望ましい。その過程で外部の専門家のサポートを受けたり、酒類卸売業界の外に目を向けることも必要であろう。

経営ビジョン・経営戦略が確立されれば取るべき経営戦術を立てることができる。個々の酒類卸売業者は、酒類卸売業に関しては経営基盤強化計画で示されたメニューを活用し、事業領域を拡張する場合には必要に応じて経営相談員等の外部のサポートを得ながら主体的に経営改善の方向に進んでいくことが望ましい。