

(参考)

経営相談における取組み事例等

(参考) 経営相談における取組み事例等

ここには、調査対象企業に対し実施した経営相談結果をまとめたレポートより、一部を抜粋して取組み事例等として整理している。

1. 人材育成及び人事・組織管理事業

(1) 人材育成

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>経営幹部及び管理者の一部を中小企業大学校での経営管理講座へ派遣。また、管理者及び一般社員の一部は、所属する卸センター協同組合が主催する経営管理の研修プログラム及びパソコン教室へ参加している。</p>	<p>社員研修を毎年実施してきたことにより、経営幹部及び管理者においては基本的経営管理への理解が進んでいる。また、管理者及び一般社員が参加しているパソコン教室を通して、社内での情報技術活用の意識、知識の統一化が図られつつある。特に営業社員では、取得したパソコン技能を生かして、取引先へのツール(販促用 POP 広告など)の提供、更には、棚割ソフトを駆使して合理的な売場提案を行うなど、リテールサポートの面でも効果が出ている。また、事務処理全般においてパソコン利用の効率化が図られている。</p>	<p>社員研修において、業務の推進に不可欠なパソコン教育には積極的に取り組む半面、長期的な視点からの人材育成は十分には推進されていないと思われる。それが、結果的に、全体的な管理者及び一般社員の意識と技能の向上に影響を与えていることが懸念される。</p>
	<p>国税局主催の酒類卸売業者対象の講習会に社長が受講している。しかし、従業員対象の研修会の参加や自社独自の研修会などは開催していない。</p>	<p>講習会のテキストを社員にも回覧しているが、理論としては理解しても現実的に実現が難しく、具体的な効果は上げていない。</p>	<p>人員が不足しており、募集しても採用までには至っていない。そのため、昼食の休憩時間も十分に取らずに仕事をしているような状況なので、研修を受ける時間的な余裕がない。</p>
	<p>社員一斉の階層別教育はしていないが、参加者を指名した単発での営業研修、国内外の視察研修などをしてきた(清酒メーカー主催の酒造り研修、商工団体主催の計数管理や財務管理等の講習会など)。</p>	<p>小売の現場の理解に繋がるなど、仕事の理解、動機付けになった。</p>	<p>教育体系、教育メニューやプログラム、予算など体系的な教育・訓練制度を有していない。また、教育・訓練の効果測定や評価の仕組みがない。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	新人研修に関しては3日かけて社長が業界情報や商品知識などを中心に座学を行い、配送ルートなど現場の事は現場長がOJTで指導する。さらにフォークリフトの運転研修を4日間実施する。また製造工程を学ぶために造り酒屋に派遣して視察研修を行っている。	製造工程の現場を視察体験する事で、その苦労がわかり、安易な値引き販売を防止することに役立っている。	
	営業担当者に簿記3級、販売士等の資格を取得させた。	顧客のバランスシートを読めるようになり、与信管理、資金回収に活用している。	組合主催の研修に適切な事業がなかった。また酒類メーカーの教育、研修会は、ここ5年開催されなかった。
	酒類メーカーが、人材育成、教育の面で定期的に(年2回)フォローをしてくれている。テーマは、リテールサポートの方法、在庫管理などであり、年によってテーマが変わり、具体的な管理手法などの内容も含んでいる。現在は、ほぼ全社員が受講している。	具体的な管理方法などについては、営業などの担当ごとに意識の高揚は見られる。	研修によるモチベーションの向上が、一過性のものになってしまう面も強い。
	平成17年度・18年度の2年間、半年に1回の割合で酒類メーカーから講師を派遣してもらい、営業研修を社員全員が受講した(研修費用はメーカーの全額負担)。主な研修内容は棚割りや債権確保であった。土日で一泊二日、一日あたり10時から17時までの7時間の研修である。	実際に現場で起きている問題点を抽出して、討議することで従業員個々が気づきを感じはじめた。	研修は続けなければならないが、得意先の都合で翻弄されることが多い。
	社内での会議・打ち合わせについては随時実施しており、メーカーとの情報交換も欠かさない。外部機関を利用した研修には随時参加しているが、主に本社スタッフの参加が多い。会社法の改正や人事労務に関する研修会へ参加している。	経営体力に見合った組織の規模やバランスを意識して維持していくことで、内部的にも組織としての意思統一に繋がっている。	本社及び支店ともに全社的にコスト意識を徹底して教育していくことが今後の課題である。
	社員の研修受講としては、平成15年に、「経営分析方法」に2名、「EXCELによる資金繰表作成」に参加した。	研修受講社員の意識改革が見られた。資金繰表については現在もこの時の方法により作成し利用している。	研修については、自社単独では実施が困難であり、外部主催の研修に派遣したいが、適当なものがなかなか見つからない。特に最近はメーカー主催の研修がほとんど子会社に対するものになり、特約店向け研修が無くなったので、受講の機会が無くなってきている。

(2)人事・組織管理

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>年度別達成目標を定めた給与体系改革の実施など、酒類卸売業としてのコスト管理の徹底の観点からの人事・組織・業務の見直しは体系的に実施されているとは言えない。ただし、業務改善の観点から、目標値を設けた組織簡素化、総人員削減のための業務見直し、合理化を実施している。具体的には、人員抑制や正社員からパート・アルバイト従業員への切り替えによる人件費の抑制、及び合理化による一般管理費の抑制を実行した。</p>	<p>業務改善の視点からの組織簡素化、総人員削減のための業務見直し、合理化においては一定の成果は達成されていると考えられる。固定費全般の低減が実現している。</p>	<p>業務改善の視点からの組織簡素化、総人員削減のための業務見直し、合理化は進んでいるが、依然として営業損益段階ではマイナス基調が続くなど、経営成果面では業務改善の効果は十分現れていない。また、人事評価においては経営者の判断に依存する面が強いこと、賃金制度では成果給ではなく固定的な制度となっているなど、人事制度の硬直化傾向もうかがわれる。</p>
	<p>経営の合理化を進めるため、人員を減らし、社員の給料を引き下げなどの組織体制のスリム化を図った。社員の給料は10～15%の引下げを行った。</p>	<p>人員が削減されたことにより、他の社員の担当地域の仕事にも積極的に手伝い、協力し合うなど、社内が一体となって仕事に取り組む姿勢が顕著となった。</p>	<p>人員が不足しており、昼食の休憩時間も十分にとらず仕事をしている状況にある。</p>
	<p>これまで営業部員4人の体制できたが、18年9月より3人に、さらに19年1月からは2人体制にするリストラを断行した。各営業マンが担当する取引先を定期訪問する営業活動を見直し、受注と配送両面で効率の上がる取引先訪問を行うようにした。</p>	<p>人件費の削減とともに、無駄な営業活動を改め戦略的な営業活動を展開するようになってきている。小売店に対するリテールサポートに注力するよう変化してきている。</p>	<p>現在の営業マンは40歳代のベテランである。これまでの成功経験の延長線上での営業活動では、今日の経営環境に対応できないという意識改革の不十分さがある。また、当企業の取引先120のうち10軒ほどしか前向きな小売店がない。これら以外の消極的な小売店等の取引先のヤル気と反応のなさが、営業マンの意識改革を阻害している。</p>
	<p>コスト管理については売上の低下に伴い、毎年人員バランスを主に見直している。人件費は、退職者不補充、役員賞与ゼロ、給与・退職金の引下げ、販管費、物流費などの諸経費を中心に削減している。</p>	<p>販管費を平成17年度は前年と比べて1,500万円削減することができた。</p>	<p>営業マンの若手が39才であり、これまでの経験から営業スタイルは個人流になりがちであるが、業績の悪化に伴い、新入社員はここ10年以上採用していない。</p>
	<p>事業所環境は3S(整理・整頓・清潔)が行き届き快適な職場環境を形成している。さらに、社員の接客、対応にも気をつけている。</p>	<p>社員の接客、対応は、来訪者に心地よい印象を与え、顧客満足度の観点からも評価は高い。</p>	

2. 得意先強化事業

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>環境変化に対応するため、努力をして実績を上げている小売店や年齢が若くてやる気のある経営者がいる小売店など、現状の利益だけではなく将来の可能性を見据えた選択基準で、今春から特に調査に力を入れ、重点得意先をリストアップしている。</p> <p>一方、従来の業界の保護環境に甘んじ、努力を怠ってきた小売店や、高齢でやる気のない経営者の店は、取引縮小先としてリストアップしている。</p> <p>顧客に対するリベート率は、約 3%程度であるが、今後は廃止していきたい。</p>	<p>取引先の評価選別実施を行っているが、現時点では進行中の段階であり、実績の数値向上までには至っていないが、倒産の危機に面している小売店の情報を早めに入手できる等、リストの整備による効果の実感は得られている。</p>	<p>調査にあたる営業マンは殆どが古参の社員であり、得意先との関係は、従来から現在に至るまで、当然のことながら非常に親密である。反面、業績が悪化してきている小売店に対し、今後の取引関係を見直す候補に挙げることに、心情的に割り切りことが困難であり、調査の障害になる可能性がある。</p>
	<p>重点得意先と業態別に区分した得意先別業績管理表を作成し、月次の売上高と粗利益を取引先毎に把握している。</p>	<p>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となった。また、業態毎の変遷が判明し、今後の得意先選択の判定資料にも有効である。</p>	<p>予想を上回る酒類全体の消費の落込みと後継者問題を抱える一般酒店の多くが事業継承意欲を失いつつあり、これに対するサポートが難しい。</p> <p>受発注形態の変化に対応しない、或はルール無視の発注を行う等、旧態依然たる得意先も数多く存在し、意識改革が進まない。</p> <p>企業内の要件としては、得意先管理の概念を理解し、積極的に実践できるレベルまでには人材が育っていない。</p>
	<p>平成 15 年度に得意先約 300 店を、売上高、売上総利益高によるABC分析を行い、得意先別の実態を把握した。結果として約 3 割の得意先で約 8 割の売上高を得ていることを把握し、リベート率の決定や訪問頻度、Aグループには専門営業担当者、その他は配送兼任によるリテールサポートを行う等、差別化等に活用している。</p>	<p>得意先あたりの維持経費に対する意識が明確化された。この結果販売額の大きい得意先の確保が重要であるとの観点から、大量販売が想定される新規免許販売店の確保に注力することになり、新規に 3 得意先の確保を実現した。これによりAグループ以外の得意先の売上高減少をカバーして、減少を続ける売上高を平成 17 年には前年を僅かではあるが上回ることができた。</p>	<p>得意先ごとの具体的な提案について研究しているが、なかなか良い案が出てこない。</p> <p>過疎地における得意先で、後継者もなく経営者の高齢化した店舗では、向上意欲を失ったものもあり、経営上は取引を辞退したい得意先もあるが、地域での有力者である場合も見られ、一概に取引を停止することが得策ではないと考えられるので、その対応に苦慮している。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>販売会議を毎月 1 回設け、売上(業態別等)、粗利、回収率を確認している。</p> <p>得意先の債権管理を重視し、回収状況の把握に努めているが、営業担当者個々の個別的な対応になっている。</p> <p>売上拡大のため、百貨店・スーパーマーケット等の量販店、業務用店、中小小売店などの業態別に営業展開を行っている。特に、量販店に対する企画提案や、専門の担当者による業務店の開拓などに注力している。</p>	<p>販売会議において実績数値を把握することにより、得意先の業態別実績を反映した管理ができています。</p> <p>業態別の結果として、小売段階の業態変化に沿うように量販店向けの売上を伸ばすとともに、中小小売店向けの販売(数量割合)も回復した。</p>	<p>営業担当者をはじめ組織的にも、予算・実績管理のノウハウや習慣が身につけていない。</p> <p>日常業務が繁忙なため経営基盤強化計画になかなか本格的に取り組めない。</p> <p>経営幹部・管理職の計数管理に対する重要性の理解・認識が十分でなく、改善・改革への意思と意欲が足りない。</p>
	<p>会社としての方向性として、得意先強化は重視しており、システム導入によって、現状分析のところまではほぼできている。管理手段としてのOA化は完成しており、小売店のABC分析、売れ筋管理、品揃えなどは管理可能な仕組みになっている。</p>	<p>小売店側の弱小化、意欲低下などの状況から、また当社の営業活動をどのように行うか定まっていなかったため、手段やツールはあっても、得意先への支援・指導は成果がはっきりとは現れていない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化しつつある営業担当の意識をいかに変えていくか。 ・衰退しつつある小売店の意識をどう高揚させるのか。 ・現実的には、効果の高い方法が見出せないため具体的な動きを指示できない状態。
	<p>シーズン毎に酒類チラシを作成し斡旋している。頒布会セールサポートの一環として豪華なカラーチラシを作成(酒類だけでなく地方特産品も掲載)、配布先は経営意欲の旺盛な酒販店を対象に無償配布を実施した。</p>	<p>酒販店向けのチラシ作成斡旋は好評、特にカラー印刷チラシは、厳選された掲載商品とあいまって多いに期待されている。</p>	<p>チラシ、ギフトセール及び利き酒フェア等、販売促進策の企画立案は本社・営業部の専門組織で行っているが、年々マンネリ化は歪めない。この対策として、毎月実施の店長会議で、販促の成果、よかった点、悪かった点を検討、次の販売促進策に反映をしているが、期待している効果は得られにくい。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>中元、歳暮シーズンに特別厳選品パンフレットを制作斡旋(1部 10-12 ページ、20 部までは無償、超過分は有償(斡旋価格は原価の半額))、酒販店からの注文書に基づき当社において包装・荷作りの上、注文主に直送、送料は県内無償、県外は実費徴収している。</p>	<p>ギフトセールは当社の柱となるリテールサポートであり、受注後の包装、配送は当社で一括処理するため酒販店は販売促進に注力できる。加えて、酒類だけでなく地方特産品や話題商品も掲載されているので、新規取引先開拓、スリーピング取引先等の掘り起こしに大きな効果を発揮している。</p>	
	<p>量販店には、販売計画、催事計画、商品サイクル等の検討、実需促進として棚割管理、従業員対象の商品知識勉強会等を随時実施。さらに、非価格競争サポートとして、スーパー、コンビニ等量販店向けに効果的な棚割提案を継続的に実施、特に新製品発売時の店頭陳列手法を提案した。</p>	<p>量販店向けの棚割提案はデジタル写真でビジュアルに作成され、MD(商品企画)や SV(店舗指導員)に好評である。</p>	
	<p>リテールサポートは実施計画書の作成には至っていないが、営業会議を通じて個別対応を指示している。特に、酒小売免許緩和に伴い新たに酒販業に進出した小売店への支援は重点策として取り組んでいる。</p>	<p>新免許店への重点対応の実施(最近 2 年間で約 30 店にアプローチ)により、対象店での当社のインスタシェアがアップし、得意先の囲い込み効果がみられた。</p>	
	<p>顧客ファンづくりの一環として、地酒及び焼酎メーカーの協賛を得て、試飲会を実施、対象は酒販店のみでなく業務店主、飲食店主に至るまで対象とし、有償券(1 枚 1000 円)を発行している。</p>	<p>試飲会フェアは、酒販店にとっては取引先業務店との絆を深めるだけでなく商品知識の深掘りにもつながり、さらに協賛メーカーにとっても来場者のアンケート分析により当地区の需要動向が把握でき、当社のリテール及びメーカーサポート機能の強化に結びついている。</p>	
	<p>平成 17 年 1 月、日配品のフランチャイズに加盟。地域本部として機能している。 販売店には「1 坪の売場を作る」という提案を行った。日配品は顧客の来店頻度を高める効果が期待できるため、販売店に「毎日来店していただいて酒の購入の機会を増やす」と呼びかけた。現在 8 店舗と契約を締結している。</p>	<p>従来のお客を固定化するには効果があったが、小売店での売上相乗効果がどのようになっているかは数字で把握していないため不明である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ フランチャイザーが大量に生産販売をしたので、FC 契約当初からすれば品質が落ちている。 ・ 東京で生産しているため、製造から販売店に届くまで 1 日の地域的なハンデがある。 ・ 日販 2 万円で毎月の売上目標は 60 万円を確保する予定であったが、現状は日販 1.5 万円にも届かない状況である。粗利益率 25%であるがロスを考慮すると、経費がやっとまかなえる状態にある。

3. 新商品開発・販売戦略事業

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>新商品開発に関して、現在、ギフト対応の独自のセットアップ商品は約8アイテムほどあるが、百貨店への対応を考えた清酒詰め合わせセットが中心となっている。また、単品の独自商品は約10アイテムほどあるが、地元蔵元と連携した開発販売に力を入れている。</p>	<p>新商品開発に関しては、地域有力蔵元との関係強化が実現していることから今後の更なる商品開発につながる基盤が生まれている。</p> <p>更に、地域清酒のセットアップ商品を切り口にして、地域百貨店との販路を構築することができたことにより、地域での当社認知度も高まっていると考えられる。</p>	<p>新商品開発・販売戦略事業での大きな事業推進上の問題点はないものと考えられる。ただし、経営体質そのものが経営者依存的な傾向があることから、新商品開発・販売戦略構築も経営者の意思決定によるところが大きく、組織的な対応とはなっていない面がある。それだけに、現在の卸業務中心から、小売業進出など新たな事業展開に向かう流れにおける経営者意思決定の重要度が極めて大きくなっていると言える。</p>
	<p>有力清酒ボランティア・チェーンの地域支部としての取り組みを行っている。</p>	<p>ボランティア・チェーンの地域支部をしていることから、全国銘酒の取り扱いが可能となり、今後の地域酒類卸業者として重要となる意欲ある酒類専門小売店との関係性構築が実現されている。また、加盟メーカーとの関係においても、広範囲の情報の収集と提案が可能になるなどの効果が生まれている。地方中 小酒類卸売業という厳しい状況であっても、新商品開発・販売戦略に力を入れることにより、経営者、従業員ともに新たな事業可能性を実感し、企業活力が生まれていることにつながっている。</p>	
	<p>利益商材の企画・開発は、社長を中心にして蔵元と日本酒の共同開発を行っており、これを「銘酒頒布会」方式で提供している。PBブランドの共同開発になる利益商材の日本酒を「銘酒頒布会」の方式で、毎年5～8月と10～3月の期間限定で企画している。</p>	<p>新聞等のパブリシティも活用して小売店の販売促進に繋げている。PBブランド商品は、一つの差別化商品となっており、利益貢献度が高い。</p>	
	<p>利益管理システムがあって、商品別利益率の把握ができており、得意先別、業態別にも把握できるようになっている。</p>	<p>利益管理システムによって、売買差益、受入割戻金、支払リベートなどのリアルタイムな把握が可能になった。</p>	

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>地元には優良な造り酒屋が多数存在している。これを活用して清酒のオリジナルブランドを委託製造して販売している。</p>	<p>オリジナルブランドに関しては定価販売を遵守でき、高付加価値を得ている。</p>	
	<p>当社は、これまでオリジナル商品の開発を多く手がけてきた。そば焼酎、樽酒、地元名と原材料を採り入れたワイン等を開発してきた。県内の大手酒造業者に小ロットでのOEM生産を委託した。</p> <p>また、小売店への販売量が減少してきている中で、飲食店等への業務卸を拡大してきている。そして、利益率を確保するため小売店リベートは行わず、その他サービスの提供で代替している。</p>	<p>オリジナル商品の開発により、当企業の知名度が向上した。当企業がある町の観光物産施設に、これらのオリジナル商品を陳列販売してもらうことができた。また、好評な一部の商品では、消費者が直接当企業に買いに来たケースもある。</p>	<p>オリジナル商品を拡販していくには、商圈の狭小さ、取引小売店の少なさ及び小規模性により限界がある。酒類販売の規制緩和の中で、新たな販売先の開拓が課題であると認識している。</p>
	<p>利益商材としては、食料品を中心とした地元の特産品をインターネットにも載せて販売している。新規取扱商品の開拓を積極的に推進して、酒類販売減少を補填するように努力している。</p>	<p>取扱商品の多角化により、名水を中心に売上が増大している。ある名産品はインターネット販売で期間限定を待たずに完売した。</p>	<p>インターネット販売額は期待したほどには大きくない。</p>
	<p>当県のこだわり地酒、地ビールなどをネットで紹介し、販売している。多くの酒蔵を同時に紹介できるのは、卸としての強みではある。しかし、商品の紹介はごく一般的で、購買意欲を起こさせるものまでになっていない。オリジナルな商品もあるが、当社でしか扱わないものという商品であり、企画から参加した開発商品はない。</p>	<p>効果が見えている商品、効果的な販売戦略は見当たらない。システム面も整備されているし、取組みは始まっているが、目的が明確になっていないためか、中途半端で、責任者不在という印象である。</p>	<p>重点戦略、重点事業という位置づけのものがはっきりしていない。手段・ツールは用意されているが、組織的な面、人材面について徹底されておらず、役割、責任が明確でない。自社管理の単品売上などのデータをいかに使うか社内で再度見直す必要がある。</p> <p>また、オリジナル商品もあるが、差別化された競争力あるものにはなっておらず、その段階まで目指されていない。</p>
	<p>平成 16～17 年、蔵元共同で商品開発を行った。180ml 小瓶で付加価値の高いものなどを開発している。県内大規模小売業で試験販売を行なった。平成 17 年において商品の開発や共同利用を行い、原料にこだわった酒類を開発した。</p>	<p>小売店にとって差別化できる商材を提供できている。付加価値を上げているので、高い利益率を確保できる。ディスプレイにはない商品であり、安売りされず、思い通りに市場に供給できる。</p>	<p>ロットをこなさなければならないこと。</p>
	<p>卸売業専用焼酎や地域限定商品の開発、販売を実施した。また、焼酎と特定商品の詰め合わせの開発、酒類以外では、PB ブランドのお茶や水割り用として県内の水を販売した。</p>	<p>焼酎、緑茶については、年間一定の販売額を確保できている。</p>	<p>新商品のうちとくにオリジナル商品において、計画と実績との乖離が大きい。独創的な商品開発は発展途上にあるとみている。また、今後は、インターネットを介した通信販売を検討中である。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	焼酎生産者に対しては、資材・原料の供給や小口配送・価格低下に貢献している。	生産者への資材・原料の供給高は、平成 17 年 4 月～18 年 3 月は、453,000 千円であった。	
	商品開発では地域特産品を他県のワイナリーに委託し製品化したワインを主に土産品向けに販売している。また地域内の一般酒店と連携したオリジナルカートの作成によりディスカウント酒店との差別化を支援している。	開発商品のワインは数量的には僅か(2000 本/年)の販売実績であるが、土産店やホテル等への販路開拓ができ、ひとつの突破口としての役割を果たした。	本格的な商品開発は、資金・設備・技術力・人材などがネックとなり、小規模の卸売業者が対応するには限界がある。
	酒類以外の食品(豆腐など 60 品目)を開拓し、小売店へ紹介している。	酒類以外の食品売上高は、年間 7,200 万円に達している。	オリジナル商品開発についての売れ行き見込み(数量)が把握し難く、つい取組みが消極的になってしまう。また、売筋商品のみを取扱うことにより、個性のある地元の商品が消えていく運命にあることに一抹の不安を感じることもある。
	主に量販店向けに売れ筋商品情報、利益商材情報、各地の地酒、焼酎情報を提供。取引銀行を核として異業種交流会を定期的に開催し、酒類のトレンド情報を発信している。また、商工会議所事業の一環として酒類関係の講演会を実施している。	ネットワークでの売れ筋商品等の情報提供取引先からは、適切な在庫品種・量が保たれ、同時に在庫回転率が高まったと好評である。	
	安定的な取引の確保に向けて同業者の情報交換と取引方法等の研究を実施している。	地域内の同業者間での交流が促進され、对小売店・メーカーへの発言力が高まり、利益率向上への好影響もみられた。	
	酒類等の消費・販売動向はメーカー等の情報を活用している。取引先小売業の売れ筋商品の把握は日々の商品動向や営業担当者の情報により行っている。	業態別グルーピング分析により売れ筋商品の差異が明確になった。これにより取引先毎に販売情報を提供できる態勢が整った。	販売促進面にあっては、コスト的にメーカー依存は否めない。特に業務用の取引きにおいては、設備機器も含めた要求が条件となる業界慣習があり、『真のパートナー』とまではなりづらい。
	リベートの供与基準については自社基準として下記のようなものを定めているが、競合上必ずしも原則どおりには行かないことがあり、個別店、ケースごとになることもある。売上高が年間 1 千万円以上、代金支払いが 1 ヶ月以内の支払の条件を満たす得意先に対し 6%を最低として、その程度により最高 9%までを供与することにし、見積書として得意先に提示している。	自社基準により支払リベートの管理を行ったこともあり、支払リベートの総額の減少を実現した。平成 15 年は受取リベート総額の約 60%を支払リベートとして支出したが、平成 16 年には約 30%、平成 17 年には約 25%へと減少している。このことが平成 16 年には税引前純利益がマイナスであったものを平成 17 年にはプラスに転化できた要因ともなっている。	支払リベートについては、競合他社の内容が把握困難であり、適正なものであるかの判断がつきにくい。

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	オリジナル焼酎の企画、生産。現在 5 社で専売商品を発売している。また、焼酎生産者と共同開発のための勉強会（現在 12 社）を実施している。	専売焼酎の発売は順調に推移、加盟企画生産者も増加傾向にあり、小売・卸ともに利益となっている。商品として今後も育成する。	

4. 情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>基盤強化事業以前から受発注業務の正確性・迅速性を向上させるためのネットワーク整備の必要性を取引先にアピールしている。また、販売管理強化の一環として、小売店の税務申告に必要となる『酒類の販売数量等報告書』の作成支援を行っている。</p>	<p>販売管理システムの利用促進啓発の結果、取引先約240店のうち35店が当社の報告書作成支援を受けようになり、得意先データの把握が可能となった。 当社の主力取引先10店はオンライン受発注システムを利用するようになってきた。この結果、事務処理の軽減化が進み、間接部門の要員削減などが実現した。</p>	<p>当社の受発注や販売管理システムに参加する取引先は少数であり、費用対効果は上がっていない。当社が対象としている小売店の経営実態から判断して、当システムの参入可能性は最大限で約100店程度と考えられるので、更なる取引先の囲い込みが課題である。 受発注方法の如何にかかわらず、前日受注体制の確立が事業効率化のポイントといえるが、現状では取引先の協力が十分に得られていない。</p>
	<p>自社IT化取組みは、平成15年度にパソコン購入(投資金額800千円)、16年度にオフコンリプレース(投資金額3,600千円)、17年度にパソコン購入(投資金額1,400千円)と業務の伸長と業務態様の変化に応じてハード機器の充実、新入社員研修(IT研修)の継続的に実施している。</p>	<p>社員のITに対する意識が高まる、更に営業社員1人1台相当のパソコン設置によりIT中心の業務ルール化が浸透し、間接業務の効率化、精度向上、データ活用マインドが高まり、社内業務の効率化が進んだ。</p>	
	<p>自社の情報ネットワーク化として平成18年7月に社内LANを構築し、グループ内の全営業所が販売や在庫等の情報を共有できるようにした。</p>	<p>販売日報や在庫伝票等をパソコンに入力し、随時商品別利益分析表、在庫管理表等を出力し活用している。 社内LANの構築により、在庫量の減少が顕著になり、得意先情報の早期把握により、その対応がスピーディになった。</p>	<p>得意先との情報ネットワークの構築については、小規模店が多く、パソコン導入店が少なく、新たな導入には資金面で問題があり、進展が困難である。また高齢経営者も多いので、携帯端末やパソコンの操作性についても疑問があり、どれほど活用されるかについても不安がある。 また、自社での情報入力には手間がかかり、外部発注では経費がかかり、現状では費用対効果面で問題がある。</p>
	<p>現在、基幹システムとして経理・販売システムを運用している。取引先との情報ネットワーク化は、ほとんど進んでいない。</p>	<p>基幹システムである経理・販売システムは、業務の効率化につながっている。</p>	<p>現在、全ての取引先との受注等情報のやり取りは電話かFAXである。パソコンを持っていない、あるが利活用していない小売店がほとんどである。このような取引先事情であるので、電子商取引など進めようがない。 また、月次におけるハードとソフトのリース費用は13万円が掛かっている。しかも、複数のパソコンを結ぶLANに支障をきたしている状態である。</p>
	<p>昭和53年にパソコンを導入し、その後社内LANにして情報の共有化を図った。これにより仕入、販売、売上、利益等のほか労務管理にも活用され事務の効率化に寄与している。</p>	<p>翌々日には社内で作成された「試算表」を閲覧できる。従来会計事務所に頼っていた頃と比較して数段スピードアップされ、素早い現状把握に基づいた意志決定が可能になった。</p>	<p>毎日の入力が大変であるが、社内にパソコンに精通した社員が2人いるので助かっている。インターネットの販売情報も常に更新しないと効果がない。これが大変である。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>当社内としての情報処理の体制(ハード・ソフト面)は親会社の支援もあり販売管理、利益管理、情報分析システム等の面で一定の整備はされている。</p>	<p>社内の情報処理体制の整備により、代金回収状況のリアルタイムでの把握や本社(酒類本部)との情報交換に効果を上げており不良債権の発生・滞留の防止を可能としている。</p>	<p>得意先との情報ネットワークの整備は進んでおらず、その結果売れ筋情報の迅速な提供や物流業務の効率化につながっていない。EDI に関しても、取引先の理解が全く進んでおらず、旧来的なアナログベース(電話やFAX 等)が主体であり、電子メールの活用も遅れている。得意先との情報ネットワークの形成・整備が推進できない最大の理由は、当社の担当顧客である中小一般酒販店の業績低下と経営資源(特に人材面)の不足である。</p>
	<p>EOSについては、メーカー10社・小売店20社程度が参加している。パソコンの導入については、当初は1支店に1台であったが、現在は3~4台であり、小売店との情報交換が可能である。リース期間の終了を待って、機器の更新を行っている。以前はオフコンを使用していたが、平成14年にサーバーを導入し、支店においても常にデータが共有できる環境にある。</p> <p>販売管理については、パッケージソフトをカスタマイズしたソフトウェアを利用し、得意先ごとの売上高や在庫について管理している。利益管理については、データは個々の支店で管理し活用している。</p>	<p>サーバーの導入により、処理時間が短縮され、管理コストも大幅に削減された。金銭的成本では機器のリース料が低下したこと、時間的成本では残業が少なくなったことが挙げられる。商品のデータベースも構築され、リアルタイムでの単品管理もできている。</p>	<p>廃業や後継者不足という状況の中、小売店側からの情報化への期待は小さいというのが現状である。</p> <p>EOSに参加している小売店はスーパー・ディスカウントストア・コンビニエンスストアが多く、一般の小売店は少ない。一般の、特に小規模の小売店の場合、システム導入についてのコスト増加による負担も大きく、導入しても効果が期待できない場合が多い。</p>
	<p>電子取引は量販店20社と実施している。EDI実施取引店は量販店の3社(内専用端末機設置は1社、残り2社は共用端末機)である。</p>	<p>量販店担当社員にはモバイル端末を携帯させ、商談がタイミングよくスムーズに進展している。</p>	<p>営業社員へのモバイル端末携帯の是非とコストパフォーマンスの検討が必要である。</p> <p>量販店のEDIは今後ますます進行するが、一般酒販店は酒販店側のIT化が進まず、電話またはFAXで受注、出荷連絡となっている。一般酒販店のIT化は、意欲的な経営者か若手経営者に限定されると想定している。一般店でPOSレジを導入していても、大半は売上記帳レベルに止まり、POSデータとしての活用には至っていない。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>量販店及びチェーン店のEOS利用促進などに取り組んだ結果、EOS等の情報ネットワークは大手量販店についてはできたが、業務店については十分でなく、まだ導入の余地がある。現在、1年以内を目途に情報ネットワーク・システムの携帯電話との連携に取り組んでいる。</p>	<p>情報ネットワークは業務の効率化、正確化、取引の円滑化に寄与している。</p>	<p>情報ネットワークを活かした売れ筋情報の提供ができていない。情報ネットワークやコンピュータによる管理システムが一層の効果を発揮させる上で、営業担当者の能力格差が障害となっている。そのため、顧客の業態や商品構成の踏まえて、社員の資質・能力のレベルアップと平準化を図る必要がある。</p> <p>また、運用面で問題のあるシステム導入企業があるのでそれら企業を十分に指導していく必要がある。</p>
	<p>ホームページについては、小売店との関係があり、自社で持つ考えはないが、地元のショッピングモールを活用しているおり、売り上げの9割は焼酎が占めている。</p>	<p>ショッピングモールを通じての売上は、年間1,200万円程度である。</p>	
	<p>ホームページで商品の紹介と販売をしている。</p>	<p>ホームページを直接見たという人以外にも、個人のブログで紹介され、そこからホームページに入ってきて、商品が売れるという意外な展開があり、今後に期待できる。</p>	<p>ホームページへの1日のアクセス数が20回以下で年間トータルでも2,000回位と少ない。話題性がある時はどっと注文が入るが、普段は余り多いとはいえないのが実情である。ネットによる年間販売数は清酒で500本程度である。</p>

5. 物流業務の合理化事業

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>計画的受発注推進のために、受注受付時間と受注手段(口頭・電話・FAX・OCR)による基準を設定し、取引先に協力を求めている。入出荷のあり方については、ピッキング時間の短縮方法を研究し、ピッキングリストを前日または当日午前 8 時 30 分迄に作成可能な状態を目標に取り組んでいる。</p> <p>当日電話・当日納品を求める大口取引先もあるが、過去の経験によりほぼ正確な見込み受注で対応が可能である。</p>	<p>前日受注比率が基盤強化事業以前の 60%未満から、現在は全出荷量の約 70%に上昇している。ピッキング時間に関しては所要時間自体には短縮効果はみられない。しかし、受注方法の改善に取り組まなかった場合の影響(ピッキングのミスや長時間作業など)を考慮すれば未然防止効果があった。</p>	<p>受注時間を設定・通知しても、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。これは小売サイドの業態変化が進み在庫スペースの不足する店舗の増加も要因であり、卸売業のサービス領域との兼合いで判断に悩むところである。</p> <p>商品の多品種化や発注の小口化と荷姿の混載などの発生により、売上高の増減とは関連せず発生するピッキング時間や車輛の確保が必要となっている。</p>
	<p>受注締め時間は、電話は前日の 17 時まで、FAX は当日の午前 6 時までの受付は当日中に配送している(配送ルート別に朝便、午後便で配達)。スーパー・量販店も同様の締め時間を踏襲しているが、取引条件や相手先への要請に個別対応している(例:火・水・金週 3 回配送等)。</p>	<p>受注締め時間の徹底には、社長が就任時より精力的に取引店を訪問、理解を得るように努め、主旨は浸透しつつある。朝便の午前 9 時発車の厳守徹底により、早朝の伝票発行、入庫処理、ピッキング、出荷等の事務・庫内業務においては全員協力して対応するために連帯感が醸成されている。</p>	
	<p>物流部門を一部分社化し、食品流通株式会社を設立、業務開始し、県外物流拠点も設置した。</p>	<p>支店受注活動の軽減による人員の削減、経理照合・入力作業の軽減、生産者の物流経費削減等に効果が上がっている。</p>	
	<p>入荷以外はグループの別会社に委託している。</p>	<p>物流を分社化したことによる従業員数やコストの削減が、当社の平成 18 年 3 月期 1 人当り年間売上高 247,053 千円、加工高 12,681 千円と高い生産性の確保に大きく貢献している。</p>	
	<p>配送に関しては既に当社から顧客への商品供給は全量委託配送(アウトソーシング)となっている。委託内容は基本料金(固定費)+配送量歩合で、稼働率の増減を一部変動費に反映できるよう工夫されている。</p>	<p>外部委託にしたことで、車輛管理、要員管理を当社で行う必要がなく、事務管理コストの削減につながり効果をあげている。</p>	<p>配送の面で専属契約とはいえ当社正社員による配送ではないため、顧客とのコミュニケーションが不足しがちで単なる配達に終始するケースも多く販売促進上マイナス要素となっている。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	<p>配送業務の改善のため配送車の回転数向上など配送の効率化に組み、コンビニ、スーパーマーケット等の業態に関しては対応できた。</p>	<p>配送業務の改善に取り組んだ結果、配送車の回転数と積載率が改善し、向上した。</p>	
	<p>物流を分社化し、配送を集約化した。現在の配送は大型トラック 4 台、軽トラック 5 台で、定時配送は午前 10 時、午後 2 時の 2 回転。現在午後便についての集約化に取り組んでいるところである。</p>	<p>配送を集約化したことで、一時はトラック 23 台で配送を行っていたが、現在では 9 台にまで減少できた。</p>	<p>零細得意先について、高齢者による経営が多いので、重量物である商品を配達員が店奥まで運び込まざるをえないため、社員への身体的負担や手間を取られることによるコスト増が発生している。</p>
	<p>近年売上高が減少していることもあるが、配送ルートの見直しと積載効率の向上努力を行なった。</p>	<p>数年前まで 10 ルート(7 台)であったものが現在では 7 ルート(5 台)にまで効率化されている。</p>	
	<p>以前は 10 箇所あった営業拠点を半数に統廃合し、リストラは行わず、適正な経営資源の再配分を行って効率化を進めた。事業所単位の経費の削減に加えて、遊休資産の賃貸による収入も入る。 曜日ごとのルートを設けており、飛び込みにも対応できるようにしている。 大手酒販店については物流センターを所有している場合があり、決められた時間に納入する体制をとっている。 一方、地場の酒販店については、得意先が望む体制をとっていくこととしており、柔軟な対応ができるよう心がけている。</p>	<p>以前からすると、車両関連の費用も削減され、効率は良くなっている。商品の入出庫についても業務の簡素化は進んでいる。</p>	<p>地酒については、JAN コードがついていないものもあり入庫時にスキャンができないものもあるが、すべての商品について単品管理は徹底して行っている。 配送についてはワンマン体制をとっているため、配送業務の現場＝教育の現場とはなっていない。</p>
	<p>これまで 4 人の営業マンが、随時の注文に合わせ配送を行っていたが、営業 2 人体制にしたのを機会に週 2 回の定期配送に変更した。積載量が少なく、配送頻度は相変わらずであった物流コストを削減する取り組みを実施した。</p>	<p>物流コスト削減に対する取り組みは、19 年 1 月より実施に移したため、まだ定量的なデータは分析されていないのが現状である。年間を通してみれば、大きなコスト削減効果が出るものと思われる。</p>	<p>週 2 回の配送体制を敷いたことから、取引先から苦情が来ることがある。この苦情に対し、当企業の事情を丁寧に説明して、理解を求めよう努力を行っているところである。取引先に対し、こうした物流サービスのカットに替え、商品情報の提供や品揃え改善、陳列の支援等のサービスを充実させるようにしている。 物流業務の効率化の課題は、情報ネットワーク化と一体的に取り組み進めることが、成果に結びつけられると思われるが、情報ネットワーク化が進められないことから苦慮しているところである。</p>

	事業の実施状況	事業の効果	事業実施上の問題点
	在庫管理はアドレス管理をパソコンで行っており、毎日チェックし、長期在庫品を返品するなどデッドストックの減少を図っている。	在庫の減少に努め、現在は在庫回転期間が10日間を下回るようにしている。	在庫回転期間の短縮に努力しているが、メーカーからの月末押し込みなどで在庫が増え、どうしても9日間を切る事ができていない。
	ABC分析区分で支店在庫はA商品に集約。BC商品は本店倉庫より毎日配送している。	不動在庫の減少・欠品率の低下、受注業務の簡素化。	
	庫内業務要員5名、配送要員10名で、入荷、ピッキング、配送と物流の一連の作業を行っている。保管は、商品ごとにアドレス設定を割付け、在庫管理を行う。	物流要員のノウハウ向上、スキルの共有化等により、取引店全体の物流効率の向上が図られている	
	在庫保管倉庫は、物流デポ、各支店倉庫、とそれぞれの営業拠点で入荷・保管を行う。棚卸は、当日荷動きのあった全商品を在庫リストと照合する。デッドストック削減対策としては、商品の荷動き状況でA～D商品に区分けし、商品鮮度管理と適正在庫数管理を行っている。	当日稼動商品の全品棚卸の定着化で帳簿在庫と実在庫の違算は最小限に押さえられている。	帳簿棚卸と実在庫の差異原因調査では商品台帳の動きで追求するが、違算解消には時間的に難しい(特に商品や品番間違い等のテレコ出荷以外の過不足の追及)。 来客時の出庫の場合、酒販店の顔パス、時間がなく後処理、等によりノー伝票出荷が生じることもある。
	支店倉庫において倉庫内のアドレス管理を始めたところである。今後手直しを繰り返しながら実効性の伴うものにしていく。先に導入した別支店も改善を進めながらやってきている。	アドレス管理は数カ月後には倉庫内業務の生産性向上に貢献する見込みである。	支店倉庫ともに今後の実績を検証し、管理方法を見直し、修正していく。アドレス管理の実効性をまず見極めることが第一。倉庫に関しては、人員体制も併せて見直すことになる。
	倉庫内のアドレス管理開始に合わせて、在庫管理も商品別に行っている。	以前より在庫がかなり少なくなっており、金額ベースでかなり改善している。	
	発注、仕入、入荷、保管、ピッキング、出荷等の物流(在庫)管理システムを本店、物流センター毎に導入済みであり、効果的なロケーション管理ができている。	ロケーション管理の実施によりピッキング時間が80%短縮できた(15分/台→3分/台)。	
	適性在庫の算出方法を研究し、導入・実施した。これにより、見込発注分について荷動きの頻度・現在在庫等のデータから発注点を割り出す自動発注方式を採用している。	自動発注方式の採用により、発注業務の精度が向上して発注期間を短縮でき、平均在庫も2000万円減少しデッドストックを削減できた。なお、発注システム全体の完成度としてはまだ中間段階にあり、効果が出始めたばかりである。	

酒類卸売業者の経営改善への取組み効果に関する調査報告書

平成 19 年 3 月



〒141-0031 東京都品川区西五反田 7-23-1 第 3TOCビル 11 階

TEL:03-3494-2671 FAX:03-3494-2455