

経営相談実施マニュアル

平成 19 年 3 月

財団法人 流通経済研究所

目 次

1. はじめに	1
2. 経営相談のための準備	1
(1)経営状況の把握	1
(2)基盤強化事業への参加状況の把握	1
3. 経営相談の基本的な考え方	1
(1)相談の範囲	1
(2)経営ビジョンの確立	1
(3)経営資源の不足と認識の問題	2
4. 経営基盤強化事業の目的と内容	4
(1)人材育成及び人事・組織管理事業	4
(2)得意先強化事業	4
(3)新商品開発・販売戦略	5
(4)情報ネットワークの基盤整備・活用促進	5
(5)物流業務の合理化事業	6
5. 経営相談の実施内容	7
(1)人材育成及び人事・組織管理事業	7
(2)得意先強化事業	11
(3)新商品開発・販売戦略事業	14
(4)情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業	16
(5)物流業務の合理化事業	18
6. その他	21

1. はじめに

本マニュアルは、酒類卸売業の経営改善のために中小企業診断士等の経営相談員が酒類卸売業者に対して実施する経営相談を行う際の要点をまとめたものである。作成に当たっては、酒類卸売業の経営基盤強化事業の実施状況を調査し参考とした。経営基盤強化事業の実施期間は平成14年度から平成18年度であるが、事業の対象となった5つの項目は酒類卸売業者の経営改善のために必要な内容を含んでいるため、事業終了後も経営改善のためのマニュアルとしてご活用いただけるよう本マニュアルを作成した。

2. 経営相談のための準備

経営相談を実施するに当たり、経営相談担当者は経営相談を実施する対象となる酒類卸売業者（以下、「対象卸」という）の経営状況及び基盤強化事業の実施状況を把握しておく必要がある。

(1) 経営状況の把握

国税庁酒税課では、酒類卸売業者を対象とした酒類卸売業実態調査を毎年実施している。同調査には詳細な経営数値が記載されているため、対象卸から同調査票の控え4～5年分を用意してもらうことが望ましい。

なお、同調査票の数値は企業秘密に属するものなので慎重に取り扱わなければならない。

同調査票に関する協力を得ることが困難な場合は、決算書等で対応する。

(2) 基盤強化事業への参加状況の把握

基盤強化事業に参加している場合、全国酒類卸売業協同組合が実施している調査の対象となっている。このため、対象卸から同調査への回答の控えを用意してもらうことが望ましい。

3. 経営相談の基本的な考え方

(1) 相談の範囲

基盤強化事業の項目にそって、実態、効果、問題点等を把握しつつ経営相談を実施することを基本とするが、基盤強化事業の項目に含まれない分野についても要望があった場合には実施する。

(2) 経営ビジョンの確立

基盤強化事業は、酒類卸売経営全般を網羅したメニューが含まれている。しかし、対象卸が経営ビジョンを描けていない場合、どのメニューをどのように実施するか

を決めることが困難となる。したがって、経営相談を実施する前に対象卸の今後の経営ビジョンを把握しておく必要がある。なお、規制緩和や飲酒運転等、酒類を取り巻く状況が厳しくなっており、酒類卸売業が経営ビジョンを確立することは難しくなっている。従って、場合によっては経営ビジョンを立てるための相談から実施する必要がある。

(3) 経営資源の不足と認識の問題

5項目すべての分野について、実施しない理由として、人材がない、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る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しに経営基盤強化事業の対象となった経営改善策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対象となった経営改善策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、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が、経営相談の中ではまず、積極的に助言して見る必要がある。

図表 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。 ● 従業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。

4. 経営基盤強化事業の目的と内容

経営基盤強化事業の目的と内容を以下に示す。経営相談は原則としてこれらの項目に沿って実施する。

(1) 人材育成及び人事・組織管理事業

① 事業の目的

酒類卸売業を取り巻く急激な環境変化に適応できる経営能力を養うとともに、従業員に対しリテールサポート等のための知識と実践能力を習得させ、人的資源の質的向上を目指す。

酒類卸売経営に係るコスト管理を徹底する観点から、人事・組織・業務の見直しを行い、生産性の向上を図る。

② 事業の内容

1) 研修

- ・ 経営幹部・管理者・営業担当者及び物流担当者別の研修の実施
- ・ 雇用・能力開発機構提携研修の受講

2) 人事・組織管理

- ・ 年度別達成目標を定めた給与体系改革の実施
- ・ 年度別達成目標を定めた組織簡素化、総人員削減のための諸業務見直しと合理化

3) コスト管理のための経営診断の実施

(2) 得意先強化事業

① 事業の目的

得意先酒販店の実態を的確に把握して、各々の経営能力に応じた販売力強化等のための支援策を講じることにより、得意先酒販店とのパートナーシップを構築し、共存共栄の下、酒類卸売業の経営基盤の強化を図る。

② 事業の内容

1) 得意先の実態把握

2) 得意先グループに対するリテールサポート

- ・ 経営形態別の区分と区分毎の小グループ作成
- ・ 小グループ別研究会の実施
- ・ 連鎖化の研修

3) 各店毎のリテールサポート

- ・ リテールサポートのポイントの抽出、月別スケジュールの作成

(3) 新商品開発・販売戦略

① 事業の目的

多様化する消費者ニーズを的確に把握し、売れ筋商品情報や利益商材等を得意先酒販店に提供するほか、連鎖化の推進を図ること等により、酒類卸売業の経営基盤の強化を図る。

② 事業の内容

- 1) 酒類等の消費販売情報の収集・分析・活用
- 2) 自らの利益商材の発掘・開発・研究
 - ・商品の発掘・研究
 - 売れ筋商品の中から利益率の高い商品を発掘
 - メーカー、小売、料飲店と連携して研究開発
 - 同業他社と研究開発
 - 新規事業の事例研究
 - 開発輸入研究
 - ・試作・テストマーケティング
 - ・商品化・定着・拡販
 - ・酒類以外の利益商材
- 3) ネットワークを利用した売れ筋諸情報の提供
- 4) 連鎖化の研究
- 5) 共同マーケティング
 - ・酒類小売業事業協同組合等と連携を図るなど共同マーケティングの展開
- 6) 中央会と連携した公正取引の推進
 - ・「酒類ガイドライン」（公正取引委員会）に基づきリベート供与基準整備
- 7) 利益管理システムの研究・導入
 - ・商品別・担当者別等の粗利益をリアルタイムに把握し、利益管理を徹底できるためのシステム研究・導入

(4) 情報ネットワークの基盤整備・活用促進

① 事業の目的

商品コード・取引先コード等の情報化のためのインフラ整備を促進し、IT技術を活用した酒類業界の情報ネットワークを構築することにより、酒類卸売業の高コスト体質の是正と情報提供機能の強化を図る。

② 事業の内容

- 1) 得意先への情報ネットワーク（POS、EDI）の啓発
- 2) 販売管理、利益管理、情報分析等システムの研究、導入、得意先への導入支

援、点検評価

3) 中小メーカーの商品データベース整備の支援

4) ホームページによる情報提供

(5) 物流業務の合理化事業

① 事業の目的

計画的な受発注を一層促進するとともに、物流システムの導入や改良等を図るほか、共同化や異業種と連携した配送にも取り組むことにより、個々の酒類卸売業の効率的な物流システムを実現し、酒類卸売業の高コスト体質の是正を図る。

② 事業の内容

1) 計画的受発注のための受注締め時間の設定と徹底、繰り上げ

2) 入荷、保管、ピッキング、出荷システムの検討と導入及び導入結果の点検

3) ピッキング作業の合理化

- ・ 配送車 1 車両当たりのピッキング時間測定とその短縮化
- ・ その結果の点検評価

4) 在庫管理の徹底

- ・ 適正在庫算出方法の研究
- ・ 種類別の回転日数の短縮化の徹底（デッドストックの削減）
- ・ その効果の点検
- ・ 倉庫内のアドレス管理の実施と結果の点検
- ・ デジタルピッキングの実施

5) 配送の効率化

- ・ 配送車の回転数の向上、積載率の向上
- ・ 運送業者、同業他社等との共同契約・共同配送の研究・実施

5. 経営相談の実施内容

経営相談は基盤強化事業の項目別に実施内容、効果、問題点、実施しない理由等を把握した上で、対応の方向を助言する。本書に記す対応の方向は、事例調査の結果からまとめたものであるが、これらに加え担当する相談員の知識・知見に基づく助言が行われることが望ましい。

(1) 人材育成及び人事・組織管理事業

① 事業の実施状況

実施した研修テーマ、内容、参加者等を把握する。

給与体系改革、組織体系改革は、計画策定手順、実施スケジュール、進捗などを把握する。

② 事業の効果（定性・定量の両面から把握することに努める）

研修の結果、「社員の意識が向上した」、「コストに対する意識が高まった。」等があるが、「生産性が向上した（従業員一人当たり売上高が増加した）」、「管理コストが低下した（一般管理費率の低下）」等も効果の候補となる。

③ 事業推進上の問題点

- ・研修を実施する上で問題となった点、改善すべきであった点を把握する。
- ・人事・組織管理の見直しを行う上での問題点を把握する。

④ 事業を実施しなかった理由

実施しなかった場合はその理由を把握する。「必要なかった」、「効果がないと考えた」という返答が想定できるが、どうして必要がないと判断したのかを把握する。例えば、「すでに実施済みであった」、「〇〇の数値と比較するとすでに改善された状態にあった」など。「業務が多忙で研修の時間がない」場合は研修がどのような実施形態なら可能なのか等も把握する。

⑤ 対応の方向

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、それぞれの分野に必要な能力・知識があり、整理するようになる。

なお、自社でプログラム作成が困難な場合は、外部専門家等の活用が有効であると考えられる。

図表 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) 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、人事考査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。

(2) 得意先強化事業

① 事業の実施状況

得意先強化事業に関しては、「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。以下、「得意先強化の手引き」）という。がある。これに沿ったものかどうか、このような考え方を理解した上で実施できているか、が理解できているかどうか、等を確認しながら把握する。

- ・得意先別の自社の販売金額を把握し重点となる得意先の選別・グループ化を行っているか。（例えば「得意先強化の手引き」のP26～P28の調査カードの利用：巻末参照）
- ・得意先をグループ化しているか。（維持拡大、見直し、攻略、状況対応育成等）
- ・グループ別に研究会、連鎖化の研修等を実施しているか。
- ・個別の取引先に対し、店舗のコンセプトの明確化、店舗改善、品揃え、販売促進等の分野でどのような提案を行っているか。

② 事業の効果（定性・定量の両面から把握することに努める）

例えば定性的な評価としては「社員の意識が向上した」、「取引先との一体感が形成された」、「取引先の経営が積極的になった」等がある。定量的効果としては「取引先に占める自社のシェアが高まった」、「取引先の業績が改善した」、「自社の業績が改善した」等の具体的な指標が考えられる。

③ 事業推進上の問題点

得意先強化事業を実施する上で問題となった点、阻害要因、改善すべきであった点を把握する。得意先に関するものと自社に関するものに区分する。

④ 事業を実施しなかった理由

得意先強化事業を実施していない場合はその理由を把握する。「必要なかった」、「効果がないと考えた」という返答が想定できるが、どうして必要がないと判断したのか等を把握する。例えば、「すでに実施済みであった」、「〇〇の数値で比較するとすでに改善された状態にあった」、「社内に人材がいなかった」、「方法が不明であった」等である。また、「必要ない」、「効果がない」と考えた際に、同業他社、異業種の事例等を十分理解した上でそのような結論に至ったかどうかを確認する必要もある。

⑤ 対応の方向

事業の必要性が理解された場合は、以下の内容の指導・支援を行う。その際、「得意先強化の手引き」の活用を検討する。

1) 売上ABC分析等の実施による得意先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。

2) 得意先に真に必要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、例えばクリンリネス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。

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 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・店舗設計・店内レイアウトの提案・陳列什器の斡旋・供給 <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（プラングラム）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。

(3) 新商品開発・販売戦略事業

① 事業の実施状況

酒類等の販売情報をどのように収集しているのか、POSデータ（入手先：取引先小売業、メーカー、コンサル）、消費統計（家計調査、商業販売統計など）、その分析活用方法（指数化、グラフ化、定期的な分析など）を把握する。

利益商材の発掘・開発・研究については、商品別に利益率が把握できているか、そのうえでどのように商品の発掘、研究、試作、テストマーケティング、商品化、拡販を実施したのかを把握する（酒類以外の商材についても同様）。

ネットワーク利用の売れ筋情報提供については、提供範囲、情報の内容、利用条件などを明らかにする。

連鎖化、共同マーケティングは具体的内容を明確にする。

リベート供与基準整備については、対象卸の具体的基準を把握するとともにその決定根拠（自社のコスト構造から設定したのか、競争環境やこれまでの状況から設定したのか等）を把握する。また、基準どおり運用できているかを確認する。

利益管理システムについては、システムの内容と活用状況を明確にする。

② 事業の効果（定性・定量の両面から把握することに努める）

販売情報の提供であれば、「取引先の評価」、「社内の業務の改善」、「品揃えへの影響」等の定量面に加え、「価格変更」やその結果の「売上増」、「利益増」まで考えられる。

リベート供与基準の整備については、「取引先の評価」、「自社の評価」等に加え、「実際のリベート率の変化」、「利益率の変化」等を把握する。

③ 事業推進上の問題点

各事業を実施する上で問題となった点、改善すべきであった点を把握する。

④ 事業を実施しなかった理由

実施しなかった場合はその理由を把握する。「必要なかった」、「効果がないと考えた」という返答が想定できるが、どうして必要がないと判断したのかを把握する。例えば「すでに実施済みであった」、「〇〇の数値で比較するとすでに改善された状態にあった」等である。また「実施したいができなかった」が理由であれば資金、人材等経営資源の問題なのか、知識等の問題なのかまで把握する。

⑤ 対応の方向

事業の重要性が認識された場合、以下の内容の指導・支援を行う。

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ンダイジングを理解し、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の展開や、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) 支払リベートの再設計

支払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。

(4) 情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業

① 事業の実施状況

情報ネットワークの基盤整備・活用促進事業に関しては、「経営基盤強化計画（情報ネットワーク基盤整備・活用促進事業）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）がある。このような考え方を理解した上で実施できているかどうか等を確認しながら把握する。具体的には、

- ・得意先に対する啓発の内容
- ・販売管理、利益管理、情報分析等システムの研究、活用等の内容
- ・メーカーの商品データベース支援の内容
- ・自社のホームページでの情報提供内容

などである。

② 事業の効果（定性・定量の両面から把握することに努める）

得意先への情報ネットワークの啓発であれば、「得意先の評価」、「自社の評価」に加え、「EDIによるコスト低下」、「発注精度の向上」等を定量的に把握する。

商品データベース整備については、「販売実績の把握が可能になった」等がある。また、ホームページであれば、「アクセス数」などが考えられる。

③ 事業推進上の問題点

事業を実施する上で問題となった点、改善すべきであった点を把握する。

④ 事業を実施しなかった理由

実施しなかった場合はその理由を把握する。「必要なかった」、「効果がないと考えた」という返答が想定できるが、どうしてそのように判断したのかを把握する。例えば、「すでに実施済みであった」、「〇〇の数値で比較するとすでに改善された状態にあった」などが考えられる。情報ネットワークを進める上で、社内・社外にスキルを有する人材がいるかどうかにも留意する。

⑤ 対応の方向

情報活用分野では、その必要性が理解されていないケースが多いため、まず、情報活用のメリットを説明する。

社内情報化であれば取引先別の利益管理の意義、在庫管理の効率化、与信管理の適正化等である。また、情報発信であれば発信のためのコスト、発信できる範囲の広さ等になるろう。

情報活用の必要性が理解された場合、以下の指導・支援を行う。

1) 社内情報化の推進

他社で活用されている汎用プログラム、システムベンダーの情報を把握して

紹介する。

2) 情報発信

誰に何を発信するのかという目的を明確にした上で、発信する情報の深さと広さ、更新頻度等を他社の事例を踏まえてアドバイスする。

技術的な面に関しては、自社で更新作業等を行う場合は、担当する従業員に対する指導、教育プログラムの紹介を行う。アウトソーシングする場合には必要に応じて委託先候補のリストアップまで行う。

(5) 物流業務の合理化事業

① 事業の実施状況

物流業務の合理化事業に関しては、「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：中小企業庁・中小企業総合事業団）がある。基盤強化事業の実施に当り同マニュアルが活用されているかどうか等を確認しながら把握する。

- ・受注締め時間の設定、徹底できているか、繰り上げできているか。
- ・入荷、保管、ピッキング、出荷システムをどのように検討、導入してきたか
- ・ピッキング時間の測定結果と短縮するための方法をどのようにしたか。
- ・在庫管理では、適正在庫の算出方法、デッドストック削減方法、倉庫内のアドレス管理方法、デジタルピッキング実施内容など。
- ・配送については、回転数・積載率向上手法、共同配送の実施状況など。

② 事業の効果

定量的な成果と定性的な成果に区分して把握する。

物流業務の効率化は定量的な効果の把握が行いやすいため、極力定量的な指標を把握する。

例えば、「受注締め時間の変化」、「締め時間が守られている割合」、「ピッキング時間の変化」、「在庫量の変化」、「回転日数の変化」、「配送車両の回転数の変化」、「積載率の変化」等である。

③ 事業推進上の問題点

事業を実施する上で問題となった点、改善すべきであった点を把握する。

④ 事業を実施しなかった理由

実施しなかった場合はその理由を把握する。「必要なかった」、「効果がないと考えた」という返答が想定できるが、どうして必要がないと判断したのかを把握する。この場合も「〇〇の数値で比較するとすでに改善された状態にあった」等の定量的な判断を確認する。

⑤ 対応の方向

物流業務の合理化を進める場合、以下の内容で指導・支援を行う。

1) 小売業者の理解

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 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精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 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時間あ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

6. その他

経営相談を実施するに当たり、参考となる資料がとりまとめられている。以下に示すので必要に応じ、活用することが望まれる。

- ・ 「物流効率化マニュアル」
平成15年3月 中小企業庁
- ・ 「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
- ・ 「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

以上

< 巻末参考資料 >

以下に掲載している調査カードは、「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)から転載したものである。

小売店名 _____

担当エリアでの
ABCランク

シェア・マップ
による区分

マトリックス
エリア名

担当者名 _____

1. 経営者 プロフィール	■氏名 _____ ■生年月日 _____ ■出身地 _____ ■従業員数(店主を含む) _____ 人、うち家族 _____ 人 ■出身校 _____ ■趣味 _____ ■法人・個人 _____ ■信条 _____ ■性格 _____ ■健康状態 _____ ■所属団体 _____ ■その他特記事項 (関心事等)、(本業外の役職)
2. 販売構造	■総販売高とそのうち酒類販売高とその割合 _____ ■酒類販売高のうちビール比率 _____ ■家庭用販売比率と業務用販売比率(酒類) _____ ■業務用飲料店取引件数 _____ ■売場面積 _____
3. 仕入先構造 商品区分毎の 主な仕入先名	■ビール・発泡酒 _____ ■清酒 _____ ■焼酎・甲 _____ ■焼酎・乙 _____ ■ワイン等洋酒 _____ ■その他の酒類 _____ ■酒類以外のもの _____
4. その他の状況	■運営方針 _____ ■開業日 _____ 年 _____ 月 _____ 日 ■主要取引銀行 _____ ■主要資産(土地・建物等の名義人) _____ ■後継者の状況 _____ ■主なライバル店 _____ ■その他特記事項(当社との過去のトラブル e t c) _____

得意先名

調査項目		評価	得意先名			
大項目	評点	小項目	配点	A店	B店	C店
販売力	40	販売実績	10			
		目標達成率	10			
		シェア状況	3			
		取引先状況	3			
		販売企画力	4			
		新規開発力	3			
		商品構成	2			
		セールスマンの戦力	5			
安全性	15	回収実績	4			
		財務内容	4			
		金融力	2			
		担保力	3			
		債権状況	2			
収益力	10	総資本利益率	3			
		売上高利益率	3			
		商品回転日数	2			
		在庫管理	2			
成長力	10	売上高伸び率	4			
		シェア伸び率	3			
		取引先増加率	3			
生産性	5	セールスマン1人当り売上高	3			
		取引先1店当り売上高	3			
協力度	20	経営者	10			
		推奨度	3			
		価格維持度	2			
		忠誠度	3			
		情報提供度	2			
	100	合計点	100			

※ 得意先を地域別・規模別、あるいはABC分析による区分等により、グループ分けして表にするほうが評価しやすい。

調 査 カ ー ド

得意先名 _____

調 査 項 目		評 価			
区 分	調 査 内 容	年	年	年	
経営概況	経営形態	個人・法人、その他、同族、非同族、経営特性	10		
	経営経歴	営業年数	10		
		一般経歴	10		
基礎的水準	人的要素	経営者の個人的状況	10		
		従業員の状況	10		
		モラル	10		
	物的要素	不動産の所有、名義等	10		
		不動産の第三者の権利設定状況	10		
	財務状況	収益力	10		
		安全度	10		
		成長力	10		
		資金繰り状況	10		
		納税状況	10		
	組織・管理機	職務・権限の明確度	10		
		管理者のマネジメント・レベル	10		
人事制度		10			
営業貢献度	営業基盤	業界内（または地域内）地位	10		
		商品構成状況	10		
		セールスマンの戦力レベル	10		
	販売実績	売上高状況	10		
		目標達成率	10		
		販売シェア	10		
		売上高伸び率	10		
	取引先状況	主要販売先状況	10		
		主要仕入先状況	10		
		主要金融機関	10		
開発・促進力	販売企画力	10			
	新規開発力	10			
政策協力度	販売促進策協力性	10			
	商品推奨度	10			
	価格維持度	10			
	忠誠度	10			
信用状況	情報提供度	10			
	代金支払状況	10			
	保証金、抵当権、質権等	10			
将来性	〔 前項まではすべて過去・現在に関する事なので、個々で将来性について検討し、意見を記入する 〕				
社会性	〔 地域社会との関連性、社会的責任の認識等について 〕				
合 計 評 価		得点			
		350			

※ 将来性・社会性も評点する場合がある。

経営相談実施マニュアル

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