

平成 12 年度研修テキスト

中小酒類卸売業の活性化のための アクション・プラン

平成 12 年 11 月

国税庁 酒税課

執 筆 者

アクションプログラム検討委員会

委員長 杉本 収（中小企業診断士）

委 員 木下安司（中小企業診断士）

池田安弘（中小企業診断士）

新納一徳（中小企業診断士）

伊藤嘉基（中小企業診断士）

中島利行（中小企業診断士）

ワーキング・グループ

中村正士（中小企業診断士）

川上正人（中小企業診断士）

信岡義邦（中小企業診断士）

西野公晴（中小企業診断士）

黒須靖史（中小企業診断士）

松井正明（中小企業診断士）

豊田 信（中小企業診断士）

高井由紀子（中小企業診断士）

米澤実弥子（中小企業診断士）

稲山由美子（中小企業診断士）

はじめに

最近の酒類業界は、規制緩和の流れ、グローバル化の進展、商品選択の多様化など、生産・流通・消費のあらゆる局面において大きな環境変化に直面しており、その中で、中小企業が健全な経営を続けていくためには、近代化・合理化に対する不断の努力が不可欠であります。特に、中小の酒類卸売業においては、自社を取り巻く競争環境の変化に対して、自己の強みを生かし、創意工夫をもって立ち向かうことが求められます。

一方で、わが国の中小企業政策については、平成 11 年 12 月の中小企業基本法の抜本改正により、その方向が大きく転換され、今後は、政策理念が「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」に置かれることとなり、経営革新・創業の促進などの 4 つの柱をもって中小企業の成長発展を図ることとされました。また、支援策の在り方についても、行政が「指導」するという考え方から、外部の支援機関の協力体制を構築して、中小企業者の自主的な取組を「支援」する、という考え方へと方向転換されたところです。

当庁においては、このような政策の転換を背景に、昨年秋には、全国各地で研修会を開催し、自ら将来ビジョンを持ち、経営計画を策定することを通じて活性化・経営革新に取り組むことの重要性の周知に努めてきたところです。

こうした研修会の場などにおいて、「具体的に何に取り組んだら良いのか見当がつかない」との声が多数寄せられたことを受け、専門家による調査・研究を実施し、「中小酒類業者の経営革新に資するアクション・プログラムに関する調査報告書」が取りまとめられました。本テキストは、その報告書を酒類卸売業向けの研修テキスト用に再編集したものです。

まず、第 1 章では、自店を活性化させるためには、自ら「ビジョン」を考えることが必要であることを提言し、ビジョン策定に際しての基本的な 8 つの考え方を整理しました。中には厳しい指摘も含まれておりますが、様々な業界の企業診断に携わってきた専門家の率直な意見として、受け止めていただきたいと思います。

また、第 2 章では、酒類卸売業が取り組むべき具体策について、6 つの「アクション・プラン」を提示するとともに、活性化に顕著な実績をあげている事例を例示しました。

さらに、巻末には、アクション・プランに取り組まれるに当たって、改めて自社の現状（強み・弱点等）を再確認していただくために、チェックシートを付けております。是非とも、経営者が自らペンをお持ちになり、実践していただきたいと思います。

国税庁といたしましては、今後とも引き続き、様々な支援策を講じていくこととしていますが、酒類卸売業の皆様におかれましても、本テキストを活用されて、活性化・経営革新に取り組まれることを期待いたします。

最後に、本テキストの作成にご尽力いただいた検討委員会委員各位に対して、改めて感謝申し上げる次第です。

平成 12 年 11 月

国税庁課税部酒税課

目 次

はじめに

第1章 中小酒類業の活性化・経営革新に向けたビジョンの提言.....	1
1．活性化のためにはビジョンを持とう.....	1
2．ビジョン策定の際に留意すべき基本的考え方.....	1
第2章 中小酒類卸売業のアクション・プラン.....	6
1．取引先業態別営業力の強化.....	6
2．商品企画開発機能の強化.....	11
3．リテールサポート・システムの確立.....	13
4．製造機能・小売機能の内部化.....	16
5．共同配送システムの確立.....	18
6．製販三層間のEDI化による情報インフラの整備.....	20
事例研究 1 株式会社 N商店(卸と小売の連携による組織化).....	23
2 有限会社 S本家(VANサービスの展開).....	24
3 株式会社 A(フランチャイズ・チェーン本部の運営).....	25
4 H 株式会社(PB商品販売店の組織化).....	26
チェック！ - あなたは21世紀に勝ち残れるか？.....	27

1. 活性化のためにはビジョンを持とう

ビジョンとは、「自社・自店の将来像」である。もっと分かりやすく言えば、「自社・自店の将来あるべき姿」や「こうありたいと思う姿」であり、「将来の事業面での夢」である。具体的には、売上高、利益、社員数の規模はもちろん、取扱商品、販売方法、工場・店舗・倉庫・事務所の内外装や設備、管理システム、従業員待遇などさまざまな面における将来像である。

なお、ビジョンは長期的（一般的には10年先程度）な事業像であるから、漠然とした将来像であり、それぞれの項目についての具体策は、ビジョンをベースに立案する中期経営計画の中で立案されることが一般的である。

企業を取り巻く環境は常に激しく変化しているため、従来通用した経営手法がいつまでも続く保証はない。現状を認識し、今後の変化を察知することを通じて、時代にマッチした経営手法を取り入れなければ、企業は衰退する。そうした、時代にマッチした経営手法導入の前提になるのがビジョンである。

従来、酒類業界は、ビジョンを持たなくても、あるいは経営計画がなくても、その立地や企業規模に応じた売上高や利益が確保できた業界構造ができあがっており、それが経営者の甘えにつながってきたとの指摘もある。しかし、規制緩和の進展によって、このような甘えの構造は許されなくなった。このことを肝に銘じるべきである。

現状をベースにして「何年後に、自社・自店はこうなっていたい（ビジョン）」、「そのために、今から準備すべきこと、手を打つことはこのようなことだ（計画）」という戦略的発想が、企業発展のスタート台と言えよう。そのために、「自社・自店の将来像」を描くことが重要である。

2. ビジョン策定の際に留意すべき基本的考え方

ビジョンは自社・自店の将来像であり、通常10年程度先の姿を考えることが多い。各企業の内部環境・外部環境は、それぞれに異なる。また、経営者の考え方も違っている。さらには、業態によっても目指す方向性は違ってくる。したがって、各企業の具体的なビジョンは、それぞれの経営者が自ら考えるべきである。

ここでは、酒類業者がビジョンを策定する際に留意すべき基本的考え方を8つ掲げておきたい。

中小酒類業者が留意すべき基本的考え方

- 「顧客ニ - ズ対応型企业」を目指そう
- 「自助努力重視型企业」であろう
- 「川上主導型の業界構造」からの脱皮を図ろう
- 生販三層が連携を強化し「全体最適のシステム」を作ろう
- 「量ベ - ス発想から金額ベ - ス発想」への転換をしよう
- 「ニッチ戦略（隙間市場戦略）」を主力にしよう
- 「一点集中主義」を基本としよう
- 「開かれた企業への変身」をなしとげよう

基本的考え方 1

「顧客ニ - ズ対応型企业」を目指そう

顧客ニ - ズ対応型企业とは、「売る側の論理でなく、買う側の要求や利便性を優先して、自社の事業システムを構築していく企業」である。さらに、「買う側の要求や利便性は常に変化をしているので、事業システムもそれに合わせて変化させていく柔軟な発想と行動力を持った企業」である。

顧客ニ - ズを無視した企業経営は、一時的な繁栄をもたらしても、やがて衰退していく。また、顧客ニ - ズは常に変化している。この変化を把握し、どのように対応していくかが、企業繁栄の「カギ」になる。過去の成功体験に固執せず、商売の方法を常に変化させていくことが重要である。

基本的考え方 2

「自助努力重視型企业」であろう

経営者が意識改革を行い、免許依存経営から脱却し、自助努力意識を持つことである。別の表現をすれば、自社・自店の経営の方向性、戦略、戦術は、経営者や従業員が考え、行動することと言える。

経営者が自助努力意識を持たなければ、後継者や従業員も自立せず、自らの工夫や努力の必要性も感じず、甘えの構造になる。つまり、企業・店舗全体が無責任体質になる。この面の改善がなければ、厳しい経営環境の中では勝ち残っていけない。

基本的考え方 3

「川上主導型の業界構造」からの脱却を図ろう

今後ますます激化する競争を勝ち抜くためには、「競争の存在は当然である」、したがって「自助努力が重要である」という発想を持つ必要がある。そのためには、川上主導型の業界構造からの脱皮が不可欠である。このことは、商流だけではなく、制度上での川上主導型構造、つまり、行政依存、組合依存、大手酒類メ - カ - 依存意識からも脱皮しなければならないということである。

川上主導型構造は、規制が厳しく、業界が安定していた時代には、生販三層にそれぞれ恩恵をもたらしてきた。しかし、規制緩和が進展し、自由競争を当然のことと考える異業種からの参入が進んでいる現状においては、酒類業界の従来の常識がもはや通用しなくなりつつある。したがって、行政や組合主導の構造、あるいはメ - カ - が卸の面倒を見て、それを受けて卸が小売の面倒をみるという構造は成り立たなくなったといえよう。

基本的考え方 4

生販三層が連携を強化し「全体最適のシステム」を作ろう

小売業から川上を見た場合、大手メ - カ - 製品は簡単に仕入れることができるが、利益幅が薄い。一方、中小メ - カ - 商品については、利益幅は厚いが、例えば有名地酒などは取扱いたくても仕入れができないという場合もある。いずれの場合も、卸や小売は「売らせて頂く」という意識が強く、他業種とは逆の意識構造が見られる。

製造、卸、小売のそれぞれのパートでの最適性を確保しようという意識（多く売って、多く儲ける）はあるが、業界全体の最適化は考えられていない。大手メ - カ - は自社のシェア・アップのみを考え、小売は誰かが育てた有名ブランドを欲しがることが強い。

中小酒類業者が勝ち残っていくためには、こうした業界の常識を打破することが望まれる。つまり、生販三層の意欲ある者が集まり、お互いに連携を強化し、全体最適を目指すことである。そうしなければ、激動する酒類業界の中で勝ち残っていくことは困難である。

基本的考え方 5

「量ベース発想から金額ベース発想」への転換をしよう

酒類業界では、経営を考える場合に「金額ベースでなく、量ベースの発想」が強い。つまり「何円売って、何円儲けたか」ではなく、「何石、何割、何ヶ - スさばいたか」を重視するという特性がある。これは、製造業・販売業の発想ではなく、単なる物品移動業の発想でしかない。

昭和35年に統制価格は完全廃止され、基準販売価格制度となったが、前述のようにメ - カ - 主導の業界構造であったため、ほぼ一物一価という方式が通用していた。したがって、量さえ意識していれば、利益を確保することができた。

しかし、平成6年の大手量販店による輸入ビールの安売りを契機とする低価格競争は、この一物一価を完全に破壊したと言える。特に、取扱量の約70%を占めるビールは輸入、国産を問わず、定価や希望小売価格は有名無実化しており、安売りされるのが当たり前の商品となっている。したがって、量はさばけたが金額は確保できず、結果としては赤字であったという企業が多い。

「できるだけ多くの量をさばく」という発想から脱却して、「必要な利益確保のために、必要な売上高を確保する」という発想への転換が望まれる。つまり、量中心主義から金額（利益）中心主義への転換が望まれる。

基本的考え方 6

「ニッチ戦略（隙間市場戦略）」を主力にしよう

酒類業者のほとんどは中小企業である。中小企業は、人、物、金、情報、ノウハウ等の経営資源に乏しく、大企業と比較して力が弱い。しかし、力が弱いことは事実として受け止め、自社・自店の持つ力に応じた戦略を導入しなければならない。

力の弱い企業のとるべき戦略は、ニッチ戦略（隙間市場戦略）である。つまり、大きなことは考えず、特定の品種や市場に絞って、できるだけ競争を避ける戦略が望ましい。そして、その市場でトップになることを目指すべきである。なぜなら、力が弱い企業は、人、物、金、情報、ノウハウ等の経営資源が乏しいので、大企業のように、「あれも・これも、あそこも・ここも全部自社が取りたい」と考えると、力が分散し、結局はどれも取れないということになるからである。

基本的考え方 7

「一点集中主義」を基本としよう

強者には強者の、弱者には弱者の取るべき戦略がある。これを間違えると、企業の発展は望めないし、場合によっては衰退あるいは滅亡することもある。

ランチェスタ - 販売戦略（故・田岡信夫氏の理論）で弱者がとるべき戦略として挙げられているのが「一点集中主義」である。一点集中主義とは、様々な分野に手を出さず、何か一つに絞って徹底的に実行して得意分野とし、他社・他店と差別化するという戦略である。

事業を活性化するためには、様々なことを実行しなければならない。しかし、人、物、金、情報などの経営資源が乏しい中小企業が、手を広げすぎると負担が大きすぎて、結局全部が中途半端に終わる危険性がある。

そこで、中小企業は、何か一点に集中して、その分野であれば誰にも負けないという強みを作ることが望ましい。たとえば、「ワイン専門店に対しては絶対的に強い。社員もワインの知識が豊富であり、世界中のワイン供給が可能である」ということになれば、その分野では高い評価を受け、業績に反映するであろう。そして、強い一点が完成すれば、二点、三点と強みを作る努力をするという戦略を取るのである。

基本的考え方 8

「開かれた企業への変身」をなすとげよう

酒類業界は、一部の大手企業を除いて、同族色の強い経営形態の企業が多い。同族企業は、経営者の結束力が強く、優秀な者がトップについた場合に強いリ - ダ - シップを発揮でき、さらに、それによって経営判断のスピードが早い等の優れた面も見られる。しかし、能力のない者が経営に携わり、経営の舵取りを間違える例も見られる。また、同族以外の社員には昇進の機会が少ないことから、優秀な社員が育たないなどの欠点も多い。その結果、経営層・管理者層に優秀な人材が少なくなり、企業の発展を阻害することもある。

そこで、同族・非同族を問わず、その能力に見合った処遇をする企業風土にすることが望まれる。このことが、これからの競争激化時代を乗り切るための優秀な人材を確保する最大のポイントである。

また、優秀な社員を育成するために、同族・非同族を問わず、社員研修等の能力開発の機会を積極的に与えることも重要である。単に、社内業務に関する研修だけでなく、関連知識の修得にも力を入れるべきである。

第2章 中小酒類卸売業のアクション・プラン

アクション・プラン 1

取引先業態別営業力の強化

(1) 取引先業態別営業力の強化

規制緩和の進展によって、酒類卸売業の主要な取引先である酒類小売業界は激変するであろう。従来型の酒販店が減少していく一方で、コンビニエンス・ストア、食品スーパー、GMS（ゼネラル・マ・チャンダイジング・ストア：食品、衣料品、雑貨等の幅広い商品構成を持ついわゆる大型ス・パ・）などが新たに酒類小売業免許を取得し、酒類販売の主要なチャンネル（販売ルート）となることは間違いない。そうした新たなうねりの中で、既存の酒類小売業者は、知恵と工夫と意欲を持って立ち向かわなければ、衰退を余儀なくされるであろう。

つまり、酒類卸売業から見れば、既存の取引先が減少していく一方で、新規取引先獲得に向けた取組が不可欠であるということであり、ある意味では、ビジネスチャンスの到来ともいえる。ただし、こうした新規の取引先は業態が多岐に渡るため、売り方、品揃え等もこれまでどおりとは行かず、かなり慎重なアプローチが要求される。

(2) 業態特性に合せたアプローチを展開することが重要

今後ますます細分化するであろう小売業の業態に対して、それぞれの特性を把握し、取引先に最適な提案ができるように準備しなくてはならない。

業態別の特性と対応方法を整理すると次のようになる。

a. 特性

量販店

「量販店」は、食品スーパーだけではなく、さらにミニスーパーやGMSに区分される。食品から雑貨まで幅広い品揃えで、主に主婦層に利用される業態である。また、このほかに、家電や衣料品などに取扱商品を特化した専門量販店もある。

これらのうち、今後酒類を取り扱おうとするのは、主に生鮮品を中核にした総合品揃え店であり、消費者の日々のワンストップ・ショッピング（1店で様々な商品を買うこと）、つまり購買の利便性に貢献しようとする店である。

量販店の酒類売場は、食卓に彩りを添える商品として、ワインや低アルコール酒を中心に構成されている。しかし、バイヤーに酒類の取り扱い経験者が少なく、せっかくの集客力という得意技を生かせずにいる例が多い。

b. 営業方法

大きく分けて3つのアプローチがある。

1点目は、売り場作りの提案である。量販店においては、棚割りやプロモーシ

ョン実施時のアピール法などのノウハウが十分に蓄積されていない例が多いため、酒類卸売業のノウハウにはまだまだ期待が寄せられている。

2点目は、生鮮食料品とあわせた365日のマーケティング提案である。メーカーから支給されるPOPを貼っているだけでは購買は促進されない。酒類卸売業としては、各方面で「食と酒」に関する情報を収集し、仕入情報や商品情報と組み合わせて提案していくことが、量販店に対して大きな貢献となり、バイヤーとの信頼関係を構築し、売上の拡大につながるであろう。

3点目は、ラックジョバー(rack jobber)の取組である。ラックジョバーとは、小売業と契約し、ある商品売場の全て又は一部について棚割、陳列、補充、値入、季節商品の入れ替え等を全て請け負い、売上高確保に責任を持つ卸売業の形態である。

大型の組織小売業であれば、独自のノウハウを持ち、自社内で全作業を統括している。しかし単独店あるいは小規模のチェーン店では、酒類売場の運営そのものをアウトソーシング(外部委託)することにより、酒類売場の担当者の人件費削減や売上・粗利益に関するリスク回避の効果が期待され、また、卸売業の立場からは小売の現場における情報の収集や店内シェア率の上昇につながり、価値のある取組となろう。

ラックジョバーは、日本ではまだ馴染みの薄い卸売業の形態であるが、アメリカでは一般的な形態である。酒類販売のノウハウの少ない量販店による酒類小売業免許の取得が増加すれば、ラックジョバーという業態も一般化されていくであろう。

コンビニエンスストア

a. 特性

フランチャイズ・システムにより管理されている大手コンビニエンス・ストアチェーンに見られるような、情報能力をフル活用しているような場合を除いて、多くの独立型コンビニや一部のボランティア・チェーンでは、本来の意味でのコンビニエンス・ストアとは言えず、名ばかりの業態となっている。その結果、消費者への利便性を確保できず、業績が低迷している店も多い。

一般的なコンビニエンス・ストアの場合、酒類の品揃えは、200~300アイテムにすぎず、顧客に商品選択の楽しさを与えているとは言いがたい。それでも、いわゆる「酒有りコンビニエンス・ストア」は、現在のところは、酒類を取り扱わない競合店と比較して、品揃えでの有利性を発揮し、高い売上高を確保していることは事実である。こうしたことから、コンビニエンス・ストアにおける酒類小売業免許の取得意欲は非常に高い。

通商産業省の平成11年商業統計によれば、コンビニエンス・ストアの店舗数は約4万店であり、今後、この全てが酒類小売業免許を取得した場合には、消費者との接点が大きく拡大し、酒類小売業免許の保有業態としては、最も店舗数の多い業態となる可能性もある。したがって、今後の販売チャネルとしては軽視できない業態といえる。

但し、現在の酒有りコンビニエンス・ストアが持っている、酒類取扱という品揃えでの有利性は、競合店が酒類を取り扱っていない場合にのみ発揮できるものであり、今後、酒有りコンビニエンス・ストアが増加していった場合には、こうした有利性は減少し、消費者から見て、魅力のない酒類売場になる可能性があることを認識しておく必要がある。

b．営業方法

コンビニエンス・ストアに対するアプローチとして、本部へのマーチャンダイジングをテーマとした企画提案が一層重要になってくる。どのような品揃えが売場効率を良くするのか、消費者はどのような商品を望んでいるのか等を酒類の専門家の立場として提案できるようにしておかななくてはならない。

チェーン毎のコンセプトや販売政策を確実に把握し、適切なマーチャンダイジングの提案をすることが必要である。コンビニエンス・ストアの来店客のライフスタイルを考慮して、酒類だけではなく、各種の商材との相乗効果を狙える提案としたい。

また、今後は、全ての競合店が酒類を取り扱うと、酒類によるマグネット力（顧客吸引商品としての力）は低下する。このため、顧客を呼ぶ商材から売上を稼ぐ商材への転換をサポートするアイデアが求められる。

専門店

a．特性

地酒専門店やワイン専門店など、取扱酒類を特化した店である。

品揃えの中核をなす商品は、製造業者や輸入業者との直接取引である場合が多い。清酒であれば蔵からの直引きであったり、ワインであれば独自性の高い商品を産地から単独で、あるいは共同で仕入れるなど、活発な活動を展開している。

店主や従業員も研究熱心であり、酒類に関する知識も豊富である。その専門性の高さを武器に、今後も酒文化を高めるために大きな役割を果たすものと思われる。

b．営業方法

酒類卸売業がこの業態にアプローチするためには、商品に対する知識が豊富で、その知識をそれぞれの店舗のマ・チャンダイジングや販売促進に活用できる能力を持つスタッフを充実させ、さらに、良質なメーカーとの取引が維持できていなければならない。

専門特化商品や個店では入荷が難しい商品の品揃えを開拓・強化することも、専門店に対するアプローチの一つであり、今後も取引を拡大していく可能性が残されている。

一般酒販店

a．特性

地域密着を一番の特徴とし、その最寄性とフレンドリーな接客を強味としている。古くから配達、御用聞きを行ってきたものの、重量物という商品特性、主婦

の在宅率低下という環境のもとで外販を止めている店舗も一時期増加した。しかし、近年、配達の重要性が見直されはじめ、システム化された宅配業務を行う酒販店、コンビニエンス・ストア、ス・パ・マ・ケットも出現してきた。本来、宅配業務は一般酒販店の最も得意とする販売方式なので、これを活用して、商圈内の顧客と、より密接なつながりが持てるように努力すれば、安定的な売上高確保の道が残されているといえよう。

b．営業方法

一般酒販店の経営者は、経営方法の変革が必要であることを認識してはいるが、具体的にどのように対応すればよいか、そのための各種施策をどう考えればよいのか判らずにいる、というのが現状である。

もはやヤル気のない取引先にアプローチすることは無駄な努力であろう。しかし、地域に根ざした酒販店は、社会的インフラ（基盤）として今後も必要な業態である。厳しい経営環境の中にあっても、意欲ある経営者は、創意と工夫でこの苦難の時代を乗り切り、消費者に支持される地域密着型商店として活躍していくことであろう。このような小売店は、卸売業としても重要なチャンネルとして再認識をすることが重要であると思われる。

さらに言えば、量販店やコンビニエンス・ストアの本部は、一括管理ができる大手全国問屋との取引を拡大させるであろう。その一方で、力の無い中小卸売業は、量販店やコンビニエンス・ストアとの取引から排除されていく可能性が大きい。したがって、中小規模の酒類卸売業は、一般酒販店の中からヤル気のある店を選択し、そこに対して積極的な支援をしていく体制を作ることが大きな課題となる。

但し、如何にやる気のある一般酒販店であっても、個別に対応を展開することには自ずと限界がある。したがって、一般酒販店の組織化・共同化を図り、そのグループに支援を行い、結果として各小売店内でのシェアを高めることを目指すことも有効である。

その他の新規業態

a．特性

酒類小売業免許の付与基準の緩和により、新規に酒類販売を手掛けようとする業態である。人口基準が撤廃される平成 15 年以降急増してくると考えられる。

どのような業態が参入してくるかは不明だが、酒類の販売経験がない業態であることは間違いがない。人的要件さえ満たせば小売業免許が取得できるため、例えばファッション関連業態などの全くの異業種の進出も多少はあるだろう。しかし、現在取り扱っている商材と酒類との関連が全く無い業種の参入は考え難く、食関連・レジャー関連等の事業者が主となるであろう。

b．営業方法

酒類の販売経験がないため、様々なサポートが取引の前提となる。これら新規業種に対しては、古い商慣習や固定概念を捨ててアプローチすることによって、より効率の良い、革新的な事業へと導けるはずだ。相手業種の周辺情報を収集・

整理し、最適なプログラムを開発することが必須課題である。

次のような行動が必要であろう。

- ・当該店の外部環境を確認する。
 - ・当該店の内部環境を確認する。
 - ・酒類販売の効率を上げられる強みを生かし、弱みを改善する。
 - ・当該店のストアコンセプト（店の基本政策）と酒類販売の整合性を確認する。
 - ・当該店の既存商品との関連販売可能性を追求する。
 - ・酒類導入による効率の良い新規コンセプトを策定し、提案する。
 - ・新規業態の経営者及び従業員に対する酒類取扱に関する研修システムを構築する。
 - ・新規業態に対する継続的サポート体制を構築し、実行する。等
- さらに、
- ・以上を総合し、新規業態の酒類販売の取組に最適なプログラムを開発する。
 - ・以上のことが立案でき、実行できる人材の養成や外部スタッフの導入を図る。

卸売業の代表的機能が金融、在庫、物流、仕入、流通加工等であった時代は終焉を迎えつつある。その背景として、零細規模の従来型酒販店が減少していく一方で、大手組織小売業は、製造業者との直接取引や大手全国問屋に取引を集中させるといった、取引先の構造が大きく変化していることが挙げられる。

こうした、業界構造の変化に対応するためには、新たな競争力を保有していくことが必要であり、努力なき卸売業は、既存取引先の減少、消費者行動における商品選択の高度化等という厳しい現実に対応できず、淘汰されていく時代になったといえよう。

それに対抗するためのひとつの方策が、「商品企画開発機能の強化」であり、主として次のようなことに取り組む必要がある。

(1) 競争力ある製品を発掘する。

酒類卸売業は長年、低粗利益体質にありながら、メーカーからのリベートでようやく税引き前利益を確保してきたという歴史がある。その構造も現在、ほぼ完全に破綻している状況にある。そこで、現在は、高利益を生む商品の発掘こそが酒類卸売業勝ち残りのスタート台であると考えられる。

酒類では、地酒・本格焼酎・ワイン等が粗利益を生みやすい商品群である。しかし、そうした商品であっても、いつまでも同様の利益が確保できるとは限らない。例えば、ワイン等の海外商品を取り扱う企業は、徹底したマーケティング戦略で市場を一気に席卷するパワーを持っている。また、地酒も人気の高まりに伴って製造・販売量が増え、ローカルブランドからナショナルブランドに成長する可能性もある。こうなった場合、ナショナルブランド商品と同様に、価格競争状況に陥りかねないのである。

現在の利益商材に安心することなく、常に良質で個性ある商品を発掘、育成していかなくてはならないのは明白である。この場合、対象を酒類だけに限定する必要はない。食品や関連雑貨でも構わない。食品卸売業が酒類卸売業を統合して、食品から酒類までの一括物流を目指している例は多いが、酒類卸売業が食品の取り扱いに積極的に進出している例は、残念ながらまだ少ない。

(2) 独自商品を開発する

商品発掘には時間がかかる。当然、継続して推進するべき課題ではあるが、自社の責任において商品を企画開発することの方が有効である場合も少なくない。既存商品の仕入れとは違い、自社のオリジナルであるから、商品管理、製造計画、仕様変更等が自由にできることに強みがある。さらには、ライバル・同業者に追従されるまでは、新規取引先開拓の武器としてかなり有効に活用できる。

しかし、単純に自社企画商品を出せば売れるというわけではない。十分な消費者意識、動向把握のためのリサーチを行い、消費者ニーズに合った商品を開発していくことが肝要である。

独自商品開発のポイントを整理すると次のようなことが考えられる。

商品発掘の手法

- ・ 製造業者から、新規開発商品や新規開発技術に関する情報をこまめに収集する。
- ・ 各地で開催される展示会や物産展に積極的に出向いて情報を収集する。
- ・ 他業種の新商品情報を入手し、新規の切り口を模索する。
- ・ インターネット等を活用し、商品情報を求める。 等

独自商品の開発手法

- ・ 社内に新規商品開発チームを設置し、商品開発に取り組む。
- ・ 顧客のニーズを収集し、対応する商品进行設計する。
- ・ 他業種の新商品情報も入手し、切り口を参考にする。
- ・ 製造業者と共同で開発チームを作り、新商品開発に取り組む。 等

(3) 消費者情報を分析する

消費者はどのような意識で既存商品を購入しているのか、比較する代替商品は何か、既存商品にはどの程度満足しているのか、どの部分に満足したり価値を感じているのか等が明確になっていなければ、独自商品を開発しても成果を獲得できない。

卸売業が主体となって開発する商品は、小売店がどのような品揃えやサービスで消費者に貢献すればそのニーズを満たせるのかということを十分に理解し、消費者のニーズを具現化した商品とする必要がある。そのためには、目的を明確に設定した調査の実施、過去の商品販売動向、市場の動向の認識などが欠かせない準備といえよう。

消費者情報の活用方法には、次のようなことが考えられる。

消費者情報の入手手法

- ・ 販売店の顧客に直接インタビューして生の声を聞く。
- ・ 販売店を通じてアンケート用紙等を配布し、情報を収集する。
- ・ 販売商品にアンケートを添付し、意見の返送を受け取る。
- ・ 家計調査月報や年報（総務庁統計局調査）の分析で消費動向の変化を読み取る。
- ・ 自社データに止まらず、外部のPOSデータを参考にし、動向を知る。
- ・ 雑誌やテレビ等のトレンド（各種の傾向や変化）を常時把握するように努める。
- ・ 特定の消費者と契約し、継続的に情報を入手する。 等

消費者情報の分析手法

- ・ アンケートやヒアリングにより顧客情報を集める。
- ・ どのような意見や要望が多いのかを整理、百分率で把握できるようにする。
- ・ ターゲット別に情報を整理する。「どんな人が、どのような意見を言っているか」を軸に整理すると、戦略づくりに役立つ。
- ・ エリア別に情報を整理する。「どのエリアの人が、どのような意見を言っているのか」を軸に整理すると、戦略づくりに役立つ。
- ・ 時系列的に情報の変化を見る。同じ情報を時系列的に見ていくと、変化の流れが分かりやすい。 等

今後の卸売業は、リテールサポート（小売支援）機能がなくては生き残ることは難しい。小売業が淘汰され、統合されていけば、自ずと卸売業も上位集中型になってしまう。商品力、価格訴求力、物流力など、物と金を必要とする営業戦略の勝負では、中小が大手に勝てるはずがない。

そこで、人間力や情報力をベ－スにしたリテールサポート・システムの導入により、小売業の育成に注力することを通じて、小売店との関係をより強化し、自社の優良な販売先を確保することが望ましい方向性と言えよう。

リテ－ルサポ－トは元来、アメリカの流通業で行われ効果を上げてきた手法である。日本にその考え方が導入され、リテ－ルサポ－トの必要性和効果が言われるようになって既に10年以上になるが、本格的にリテ－ルサポ－トを行い、成果を上げている卸売業は皆無に等しい。それだけ、導入・実行が難しいものではあるが、逆に言えば、これが実行できれば、競合他社との大きな差別化になることは間違いない。

リテールサポート導入のポイントは下記のとおりである。

(1) リテールサポートを分類する。

リテールサポートは大きく二つに分類される。

一つは従来からの枠組みにマッチした「卸売業機能的サポート」であり、品揃えの総合化、受注合理化、多頻度小口物流などが含まれる。

もう一つは「専門機能的サポート」であり、情報化支援、各種情報提供、品揃え活性化、販売促進、経営活性化などが挙げられる。

「卸売業機能的サポート」は、卸売業として必要不可欠な絶対条件のものであり、一層のレベルアップが求められる。ただし、これは大手卸売業との差別化にはならない。

そこで、「専門機能的サポート」の充実あるいは特化が、中小卸売業として重要な戦略になると言えよう。この部分は、創意と工夫により、ライバル・同業者との差別化が可能である。

リテールサポートは、求められたからといってすぐに実行できるものではなく、ノウハウの蓄積とシステムづくりが無くては、絵に描いた餅である。最初から大きなことは考えずに、できるものから実施し、地道に努力を続けることが成功への道である。

リテールサポートのメニューは、顧客（酒飯店）のニーズに合わせて、無数に開発することができる。取引先の実態に合わせて、最適なメニューを選択しなくてはならない。

(2) ノウハウを蓄積する

現在保有している、企業内部に蓄積されている情報やデータの見直しをしなくてはならない。過去、様々な取引を行った経験やそれに連動した売上の推移などの重要なデータが眠ったままであることが多い。また、貴重な経験が従業員の個人のノウハウに止まり、企業全体で「共有化されたノウハウ」として生かされていない例も多いため、過去の多くの事例を類型化しデータベースとして保有することを進めていくことが必要となる。

社内には無いノウハウについては、外部との連携も検討したい。例えば、市場調査やプロモーション、PR等は専門性が高く、社内の人間だけで実施するには限界がある。

今後発生するリテールサポート事項を、社員全員で共有化できる仕組みを構築しておきたい。リテールサポートをする目的、発生事由、背景、資源、周辺環境などを把握しながら、「どのようなリテールサポートを、どう提供していったのか、そして、その結果どのような成果を挙げることができたのか」を、しっかりと管理する体制が必須である。

(3) リテールサポートのメニュー

リテールサポートのメニューとしては、次ページの「リテールサポートの体系」が考えられるが、酒類卸売業として早急を実施すべきメニューとしては、以下の様なものが挙げられる。

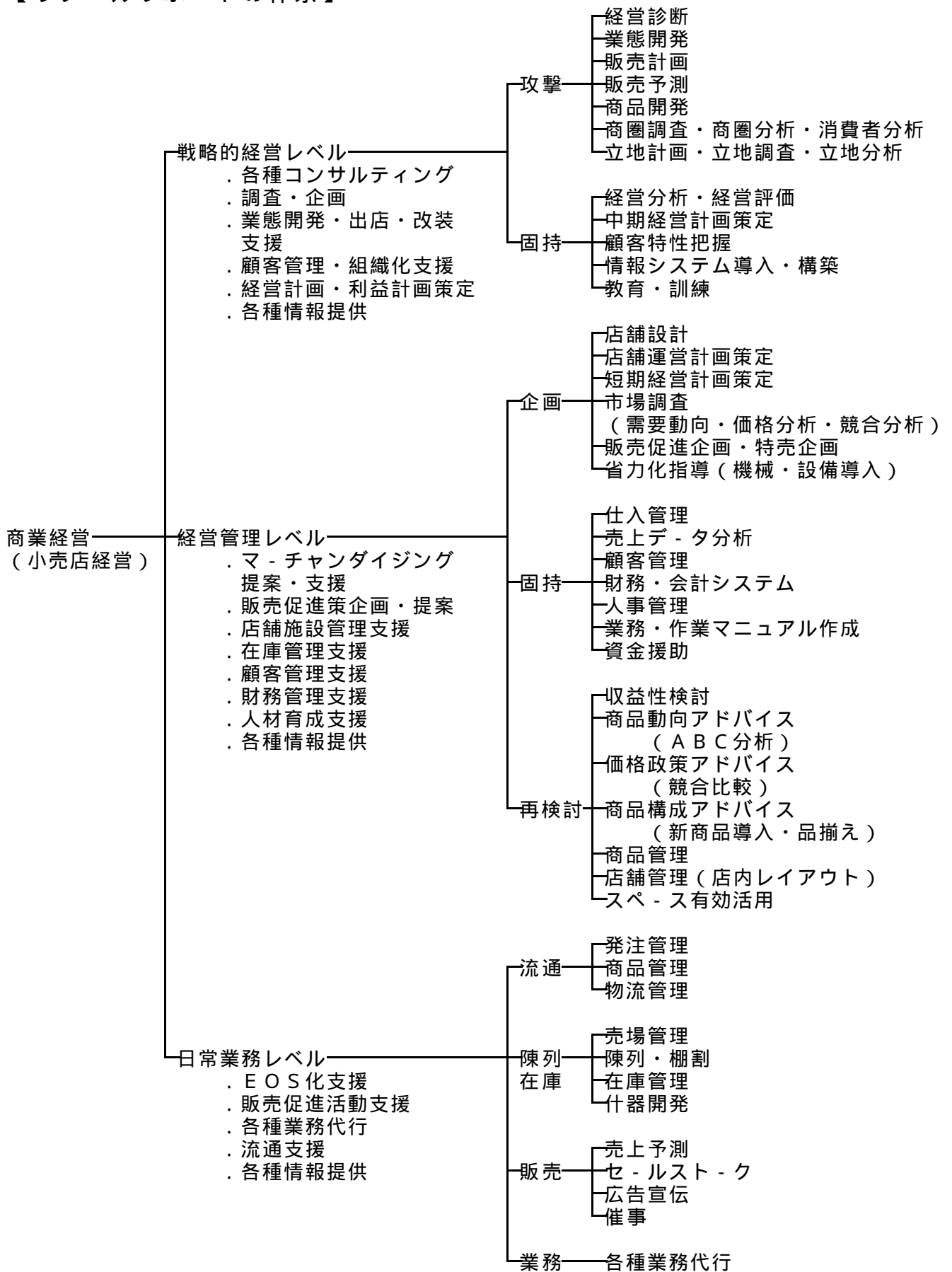
酒販店の経営に関わるメニュー

- ・ 経営者の研修や従業員教育
- ・ 経営計画の策定支援

酒販店のマーケティングに関わるメニュー

- ・ 競合店の品揃えや価格調査の実施
- ・ 新商品や売れ筋商品の情報提供
- ・ 商圏内消費者の動向調査の情報提供
- ・ 品揃え提案や棚割表の提案
- ・ 店舗の内装外装、レイアウトの提案
- ・ POP、チラシ広告の作成や提供
- ・ 顧客管理プログラムの確立提供
- ・ 店内サービスメニューの開発と提供等

【リテ - ルサポ - トの体系】



出典：「中小卸売業のためのリテ - ル・サポ - トシステムの開発に関する研究」(中小企業事業団)

(1) 流通機能のすべてを担って新業態化する

「製造機能・小売機能の内部化」とは、簡単に言えば卸売業が流通機能の全てを担うことである。従来の卸売機能の枠を超えた新しい製造・卸・小売のトータル・ネットワークシステムを開発し、新業態化や経営革新を図ろうとするものである。

但し、酒類の製造・販売には免許が必要であるため、酒類製造機能・小売機能の内部化には免許の取得が前提となる。卸売業者が酒類の製造及び酒類の小売販売をする場合には、両方（製造業・小売業）の免許を取得しなければならない。それらの酒類業免許の要件を満たせないため、免許が受けられない場合には、それぞれの業態の事業者と戦略的同盟を構築するなどの方法により解決することもできる。

(2) 製造機能を持つ

消費者ニーズの多様化・個性化等に迅速に対応するために、独自の商品企画・開発・販売機能を強化して製造面に進出することを検討する必要がある。この場合、卸売業自らが生産計画や商品化計画、販売計画を持たなければならない。

製造業に進出する方法としては次の3つの方法が考えられるが、いずれも一長一短がある。自社で製造設備を新設することは、資金や技術面からもリスクが大きいため、設備投資に金をかけるよりも、開発企画・品質・検査といった面に投資した方が成功率も高く、リスクも少なくすむ。

メーカー（製造）委託生産

中小製造メーカー（蔵元）に独自の企画商品の生産を委託発注し、小売店にP B商品として提供する。

メーカーのグループ化による生産

中小製造メーカーに資本参加し、グループ企業であるメーカーとして独自仕様の商品の製造を発注し、小売店にP B商品として提供する。

自社製造工場

中小メーカーをM & Aまたは子会社化により自社製造部門にする方法である。新商品開発、品揃えに独自性を出し易い。

(3) 小売機能を持つ

独自の販売システムの構築を図り、販売ルートの拡充を目指して小売市場へ進出することである。小売業を組織化する方法が考えられるが、条件として、指導力、企画力、参加メンバーの協力が必要とされる。

小売業に進出する方法として代表的な方向性は次のとおりである。

直販システムを作る

カタログやインタ - ネットを活用した直販システム、観光客を受け入れての直

販等がある。顧客データ管理が成功のポイントである。

ボランタリーチェーン（VC）、フランチャイズチェーン（FC）の主宰者となり、マーチャンダイジングや物流機能、リテールサポートを提供し、既存・新規参入酒類小売業を組織化することにより販路の拡大を図る。

事例研究

地方都市の卸問屋A酒類販売株式会社は、酒販店の活性化を目的にフランチャイズ本部を設立してチェーン展開している。

同本部では、約700アイテムを掲載した宅配用カタログを作成し、チェーン参加店はそのカタログを持って各家庭を巡回する「ドアコール」を販促活動のメインとしている。また、顧客管理システムなどを駆使して、商圏内の固定客化を積極的に進めている。

卸売業本来のリテールサポートである商品供給などの後方支援システムも充実しており、加盟店の業績も加盟前に比べて客数・客単価・店売り比率がアップし大幅に改善している。

平成8年4月にスタートして、翌年には加盟店30店となり、その後3年間で100店を目指し躍進中である。

(1) システム構築の前提となる環境整備に取り組む

共同配送の必要性とそのメリット

a. 独自配送継続の結末に対する冷徹な認識

メーカー希望価格体制が崩壊し、酒類卸売業の経営はローコスト経営（特にローコスト物流）でなければ赤字に転落せざるを得ない状況が続いている。

独自配送を続けながらローコスト物流を構築するには、情報化された物流システムの構築しかありえないが、この方法には多額の投資を必要とするため、中小卸が辿れる道ではない。

b. 商・物分離のメリット認識

中小卸のローコスト物流体制構築の道として、商物分離がある。商流は各企業の独自性を保持しながら、物流を分離して共同配送することである。

共同配送体制が構築できれば、受注の合理化、在庫の合理化、配送の合理化が促進され、ローコスト物流が実現できる。

共同配送のパターンは、卸売業の立場で見れば、同業種による共同化パターン、異業種による共同化パターンの二種類のパターンがある。

共同配送参加検討企業の業務標準化・管理システム形成の必要性

a. 管理の仕組み、業務処理基準の明確化

将来共同配送を行う管理の仕組み、業務処理基準の作成、各企業との円滑な調整を行うため、参加予定企業の物流管理の仕組みと業務処理基準を、第三者にも判るように明確にしておく必要がある。

b. コンピュータによる業務のシステム化

共同配送はローコスト化の手段であり、当然コンピュータによる業務のシステム化を目指さなければならない。

(2) 共同配送システム推進組織を立ちあげる

参加表明企業経営者の協議により共同配送事業基本方針を確立する

a. 事業理念、事業方針

共同配送事業を成功させるには、参加企業の利害を調整できるしっかりした事業理念の確立が必要であり、まずこれを明確にする。

b. 運営基本方針

各企業の利害をきちんと調整できる共通のルールを作り、参加企業がこの運営基本方針を本気で守ることが、共同配送事業の大前提である。

参加表明企業によりプロジェクトチームを編成する

a. 配送共同化によるメリット、デメリットの具体的検討

配送共同化によるメリット、デメリットを参加企業の状況を踏まえて具体的に

検討し、特にデメリットの部分を明解にして、対応策を検討し、ルール化する必要がある。

b. 現実的な共同配送システムの設計

共同配送システムの設計については、導入期の現実的な共通ルールの整備及び最低限の標準化で設計する第一段階と、将来の本格的共同配送システム設計の第二段階に分けた二段構えが必要である。

(3) 得意先との取引条件改善に取り組む

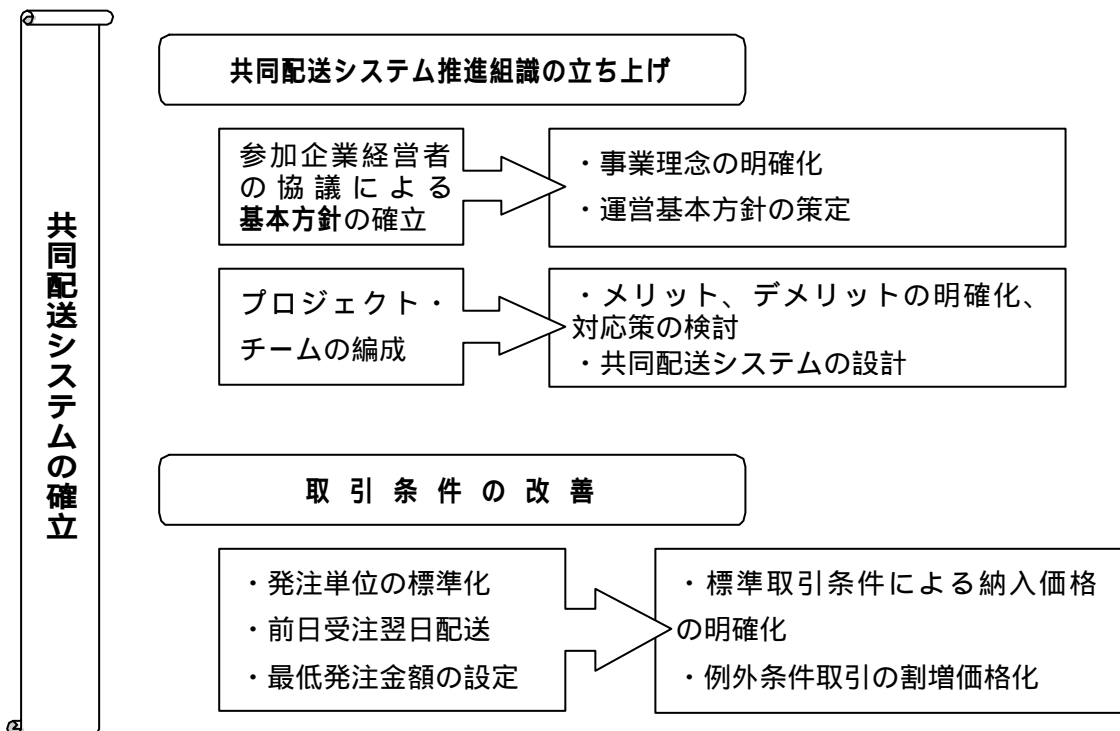
発注単位の標準化、前日受注翌日配送、最低発注金額の設定に取り組む

共同配送を契機に、受注単位の標準化、前日受注翌日配送のルール化、最低発注金額の設定を得意先にお申し、徹底する。

標準取引条件による納入価格と例外取引条件による割増価格設定に取り組む

上記の標準取引による納入価格を明確にし（個別リベート制の廃止）、例外取引条件に対する割増価格設定を実行しなければならない。

取引条件改善に、共同配送参加企業が本気で取組まなければ、共同配送は絵に描いた餅に終わってしまう。



(1) 酒類流通業界EDI化の最新事情を正しく認識する

酒類業界情報化の課題

EDI(電子商取引)を行うためには、それぞれの企業においてコンピュータが導入され、企業間取引業務に活用できる体制ができていなければならない。酒類卸売業における情報システム化には相当の進展が見られるものの、酒販店においては、コンピュータの導入割合も低く、EDI化に向けた体制整備のできている店舗は非常に少ないのが現実である。

酒販店の情報システム化については、これまでビールメーカー等が酒類小売業専用システムを開発・導入支援し、コンピュータ導入を推進してきたものの、取引業務に活用できるレベルのコンピュータシステムを持ち、それを運用できる能力のある酒販店は極少数であると言えよう。また、これらのコンピュータシステムは販売管理を中心としたものであり、EDIに対応したものではなかったため、情報ネットワークの活用による経営の効率化には必ずしも寄与していない状況にある。

酒類小売業免許に係る規制緩和の進展により、今後、新たに酒販免許を取得するであろうス・パ・マ・ケットやコンビニエンス・ストアとの取引拡大を検討する酒類卸売業は多いが、中小規模の酒類卸売業の場合には、当面は、これまでどおり酒販店が主要な取引先となるであろう。したがって、情報化のための基盤や知識が十分でない酒販店に対して、EDI化をどのように進めていくかという観点で取り組まなければ一人相撲に終わることになりかねない。

酒類業界における情報ネットワークの基盤整備

国税庁長官の諮問機関である中央酒類審議会は、平成7年6月に「酒類業界の情報ネットワーク化の在り方について」(中間報告)を答申し、今後の酒類業界の情報化のための環境整備の方向性として、商品コード・物流コード等の統一化及びソフトウェアの共同開発の推進など14項目を提言した。これを受けて、業界及び国税庁は共同して、酒類業界の情報化の基盤整備に取り組むこととなった。

具体的には、平成9年度から、国の助成を受けて、「酒類等商品データベース構築事業」及び「酒類販売業業務アプリケーション・ソフトウェア開発事業」などの開発事業を実施することとなった。

また、平成9年7月には、中小酒類業の情報化を支援する機関として、全国酒販協同組合連合会及び全国酒類卸売業協同組合の共同出資により株式会社酒類流通情報サービスセンター(SRC)が設立された。

酒類等商品データベース構築事業

業務のコンピュータ化に不可欠となる、商品マスターのコンピュータへの登録・管理コストは、業界全体では膨大な額になるため、これを業界で一元化すること

は急務であった。そこで、酒類業中央7団体で構成される酒類業中央団体連絡協議会（酒中連）は、平成9年度事業として、「酒類等商品データベース」を構築した。

また、このデータベースを管理・運営するため、平成11年3月に、酒類および加工食品業界の有志による任意団体である「酒類・加工食品データベースセンター（DBC）」が設立された。DBCは業界全体のコスト削減を目指し、JANコード（Japanese-Article-Numberの略で共通商品コードのこと。通常はバーコードとして商品に表示される）及びITFコード（物流単位の外装表示用商品バーコード）が付番されている商品情報の登録を受けて一元的に管理し、利用者（会員）の求めに応じて、情報をインターネット経由でダウンロードできるサービス提供を行っている。

また、SRCでは、DBCの商品情報を、後述の酒類小売業・卸売業標準業務アプリケーションで利用できるように変換して、利用者（会員）の求めに応じて、提供している（付加価値商品情報ダウンロードサービス）。

酒類業販売管理業務アプリケーション・ソフトの開発

酒中連は、平成9・10年度にわたり、安価で使いやすい業務アプリケーション・ソフトを開発・提供することにより、中小酒類業者の業務のコンピュータ化を促進することを目的として、国の助成を受けて「酒類業販売管理業務アプリケーション・ソフト」を開発した。

	イジー
酒類小売業販売管理アプリケーション・ソフト	EZマネージャーSR S
酒類卸売業（小規模）販売管理アプリケーション・ソフト	EZマネージャーSW
酒類卸売業（中規模）販売管理アプリケーション・ソフト	EZマネージャーSW-pro

これらの業務ソフトは、酒類業者専用の販売管理ソフトとして開発されたため、日常の管理業務の大半をカバーしている。しかも、SRCから付加価値商品マスターをダウンロードして、商品マスターに追加・更新する機能がついているので、新商品導入時のマスター管理の手間が大幅に軽減される。

(2) 酒類流通業界EDI化の近未来を見据えてSRC・DBCを活用する

酒類業界地域ネットワークの胎動

情報化の進展が遅れている酒類小売業界においても、関西や九州地区を中心に、意欲のある酒販店有志が集まって、業界地域ネットワークのさきがけ的事例が発生している。

ここでは参加店から集めたPOSデータを加工して、売上情報分析を行い、加盟店に店売りベスト・アイテムの順位表などの有効情報を提供している。またこの情報を生かして、これまで個店では発注ロットに満たないために取り扱うことが難しかった売れ筋アイテムを、協力卸から週一回の定期配送で仕入れる仕組みを構築し、加盟店の品揃え充実に貢献している。このシステムは、協力卸にとつ

ても、売れ筋情報の入手や受注の集約、配送合理化というメリットがある。

また、SRCでは、こうした小売業による組織の情報化活動がスムーズに運営できることを目指して、全国的規模での情報集約・分析・利用システムの開発を進めており、酒類業界の情報ネットワークのインフラとしての機能が期待されている。

SRCのアプリケーションソフトの活用

酒類卸売業が、EDI化を進めることによって自社の効率化を図るためには、部分最適（自社又は卸売業の都合優先）ではなく、全体最適を考えることが重要である。そのためには、取引先酒飯店を含めた効率化を考える必要があり、場合によっては、自社が従来使用してきた取引システムやコンピュータソフトを否定することも検討しなければならないこともあるだろう。

こうした前提に立つと、SRCから提供される業界標準業務アプリケーション・ソフトを導入することにより、酒飯店や酒類卸売業の日常業務の軽減につながるものと考えられる。

しかし、その活用は、あくまでも「守り」の姿勢にすぎない。意欲のある取引先酒飯店との協働（コラボレーション：同じ目的を持つ者が協力して活動すること）により、標準業務アプリケーション・ソフトを共有化してネットワークを構築し、消費者ニーズを的確に把握して利益を伸ばす攻撃的姿勢が大切である。

(3) SRC・DBCなどの有効活用で三層EDI化が進展する

SRCの標準業務アプリケーション・ソフト、DBCの商品データベース、意欲ある酒飯店グループによる消費者ニーズ情報の有効活用が進めば、自ずと三層間のEDI化は進展する。そして、生販三層のEDI化のメリットは、業界全体に及ぶことになる。卸売業としてもSRCやDBCが提供する、標準化されたデータ・ソフトウェアを大いに活用し、上記ネットワークの成長を支援する姿勢が必要であろう。

上記に関する連絡先

株式会社酒類流通情報サービスセンター（SRC）

TEL：03-3523-2185

FAX：03-3551-1655

E-MAIL：zen-sc@jade.dti.ne.jp

酒類加工食品データベースセンター（DBC）

TEL：03-5205-8277

FAX：03-5205-8278

所在地 : 高知県
資本金 : 1,000万円
従業員数 : 44名
売上高 : 約48億円

高知県では、清酒販売における県内産清酒のシェアが高い傾向があり、他県に比較して価格破壊の率は低く、これまでは卸、小売業共に安定した経営が続けてこられた。

だが、近年は、高知県においても、大型店や大手コンビニエンス・ストアチェーンの進出や、酒販免許付与基準の緩和による競合店の増加が進み、その影響を受けて、取引先酒販店が衰退し、優良取引先が減少するなど、外部環境が激変する状況となった。

そこで、同社としても、安定した取引先を確保するために、リテールサポートの導入や既存取引先との連携をより強固にする必要性があった。同時に、地元の酒類小売業界においても、混乱する市場の中で、酒販店の将来を危惧しながらも、時流に流されることなく勝ち残っていくというグルーブが出てきた。しかし、小売業活性化のためには、売れる商品を確認することが大変重要なことであり、小売業だけでは解決できない部分も多く、卸売業の協力が必要である。そこで、従来から、同社と地元酒類小売業界とは良好な関係を続けてきていたこともあり、相互に連携を強めていくという話ができたのである。

そのような経過を経て、平成10年9月に同社と酒販店18者による共同出資会社が設立された。新会社のこれまでの取り組みは、商品企画等が中心であり、まだまだ課題も多く売上高も少ないが、同社と新会社加盟酒販店との結びつきは強固なものとなっている。

所在地 : 岐阜県
従業員数 : 5 名
資本金 : 300 万円
売上高 : 約 4 億円

(1) 全国の地酒を通信販売により酒販店へ販売する

同社が主宰しているVANサ - ビスは、地方の中小蔵元と全国の酒類小売業者を結び、効率的な地酒の仕入れ体制を作っている。会員小売店から注文を受け、会員蔵元に連絡をし、提携する運送会社の宅配便を利用して、小売店に注文品を届けるというシステムである。

このシステムを構築するために、同社社長の呼びかけで、昭和63年4月に「地酒VAN研究會」が発足し、全国の地酒14銘柄で実験販売をスタート、同年5月には全国の地酒メ - カ - 13社と運送会社、VAN会社、印刷会社及び容器会社等協賛企業5社の共同出資により新会社を設立し、情報、物流等のシステムを構築した。

(2) 発注から納品までの流れ

加盟小売店は専用注文書に品名、数量等を記入して同社内に設けられたVANサ - ビスの事務局にファックスを送信して発注を行う。なお、会員小売店が取引先特約店にファックスし、特約店経由で同社にファックスが流れるシステムもある。インプットされた情報は、その日の夜間に、各蔵元に自動的にファックス送信され、同時に、蔵元近くの運送会社支店にも送り状として送信される。

その後、運送会社の配送センターにて各方面に出荷し、会員小売店又は指定お届け先に配送される。なお、配送料は商品価格に含まれており、別途に取っていない。

なお、現在、インターネットで受発注ができるシステムの開発に取り組んでいる。

所在地 : 福岡県

(1) フランチャイズ・チェーンを主宰

同社は、中堅酒類卸のK酒類販売が、「小規模酒販店活性化策」として平成7年6月より開始したフランチャイズ・チェーン(F C)の本部である。新しい酒販店の生き方を得意先に提案し、酒販店をチェーン化するという方向性を打ち出し、事業をスタートさせた。当初はK酒類販売の事業部の形で開始し、後にF C本部の運営会社として独立させたものである。

(2) F Cの特徴

同F Cの特徴は、小商圈を対象に、カタログを持参したドアコール(家庭訪問)によって販促活動を活発に行い、さらに宅配機能も強化して、固定客(消費者会員)の増加と活性化を図ろうという点にある。年3回、数百点の取扱商品をカラー写真で掲載した宅配カタログを、商圈の3,000軒の家庭に、必ず「手渡し」で配布している。カタログを手渡しすることで、お互いの顔が見える関係を築いていくことが狙いである。

このような活動により、商圈の3,000世帯の3分の1の1,000軒を固定客とし、宅配を中心として年間7,200万円の売上を確保することが加盟店の目標となる。

なお、会員に対しては、会員価格での商品の提供、ポイントサービス、宅配配達料の割引(通常1回300円のところ200円)などの特典がある。

(3) 同F Cの加盟条件

加盟店は、加盟時に200万円の加盟金、加盟後は売上高の1.5%のロイヤリティを本部に対して支払う。その他、POSシステムの導入が必要になる。

本部は、加盟金やロイヤリティを原資として、商圈分析、店舗診断、各種研修や販促ツールの提供、本部推薦卸からの商品供給、開店後の店舗指導、研修などのサービスを提供している。

所在地 : 新潟県
 資本金 : 2,250万円
 従業員数 : 35名
 売上高 : 32億円

(1) 地酒供給組織「E 銘門酒会」を主宰

同社は、PB商品を積極的に開発し、現在では日本酒に限れば、売上高の21%がPB商品によって構成されており、その他の酒類を合わせてもPB商品は全体売上高の6.3%、約2億円にもなっている。

同社のPB商品を販売する酒販店の組織が「E 銘門酒会」であるが、希望者全員が参加できる訳ではない。入会するためには厳しい審査があり、その選別基準を満たしたもののだけが入会することが可能となる。選別基準の概要は、次のとおりである。

テリトリー制：

基本的に商圏人口5万人当たり1店の割合と設定している。

売上目標：

入会時には販売店と本社との同意に基づく売上目標を設定している。ただし、この売上設定はノルマではなく、会員店の可能性売上高と実質売上高を把握することで、正確な査定やアドバイスを実施するためのものである。

設備：

デリケートな地酒を扱う以上冷蔵設備は必需品である。その他「E 銘門酒会」の品質を維持することができるのが入会条件となる。

(2) 「E 銘門酒会」の活動内容

「E 銘門酒会」では情報提供を中心とした広告販促活動を展開しているが、その主なものは次のとおりである。

隔月発行の情報誌

ニューズレターの発行

新商品情報を満載したレタータイプの「頒布会」も定期的に発行している。

チェック!

あなたは21世紀に勝ち残れるか?

以下のチェックリストにより、自社が21世紀に勝ち残れるかどうかチェックすることをお勧めしたい。本来は全項目がイエスであるべきである。

20項目の内、イエスが10項目以下であれば勝ち残りは難しい。根本的な内部改革を検討せざるを得ないであろう。

15項目以上がイエスであれば、まだ内部改革により勝ち残りの道は残されているだろう。前向き且つ積極的なチャレンジにより、強い企業への変身が望まれる。

- 力強く明快な経営理念・方針があり、全社員に浸透しているか?
- 社長の事業意欲・能力、経営者間のコミュニケーションは健全か?
- 同族・非同族に関わらず、能力に応じた待遇をしているか?
- 管理職は、企画力・組織力・統制力に基づくリーダーシップを発揮しているか?
- 一般従業員の勤労意欲は健全か?
- 自社のドメイン(市場領域)を明確にしているか?
- 商品ライン拡大戦略を持ち、実行しているか?
- 他社と差別化した利益商品を持っているか?
- 新業態小売業(スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ギフトチェーンなど)への営業活動を展開しているか?
- 得意先酒販店をランク別に区分し、それぞれに応じた営業活動を展開しているか?
- 営業マンによるリテールサポートを強化しているか?
- 情報システム活用をベースにしたリテールサポートに取り組んでいるか?
- 取引慣行の改善に取り組んでいるか?
- 物流業務の効率化(定型FAX受注・EOS受注、在庫のアドレス管理、計画配送など)に取り組んでいるか?
- 多頻度多品種少量物流システム導入に取り組んでいるか?
- コンピュータ活用領域を拡大し業務の情報化に努めているか?
- 仕入・売上・経費処理などの基幹業務の計数管理を徹底しているか?
- 損益状況は健全か?
- 資産状況は健全か?
- 資金繰り状況は健全か?

イエスの数= 項目