

# 中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」

～繊維・衣服等卸売業と機械器具卸売業の事例研究～

- I. 中小卸売業の現状
- II. 中小卸売業の機能に関するアンケート調査結果
- III. 中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」
- IV. 中小卸売業10社の事例紹介
- V. むすび

## はじめに

---

川上部門と川下部門との間に位置する卸売業について、1960年代初頭に「問屋無用論」が提起されてから既に半世紀が経過している。しかしながら、事業所数等こそ減少傾向を示してはいるものの、卸売業は、我が国の流通業界における中間流通業者として依然として重要な役割を担っており、一定の存在感を維持している。

この間、卸売業を取り巻く事業環境は大きく変貌し、IT化の進展やメーカーの海外展開進展に伴う国内空洞化等は、卸売業の経営状況に重大な影響をもたらしているが、これらを踏まえて卸売業の現状や課題に焦点を絞った調査研究は意外に少ない。

この要因の一つとして、一口に卸売業といっても、取り扱う商品や業態、担う機能ごとに事情が異なるため、業界の全貌を把握しづらいことが考えられる。加えて、卸売業には大手商社も含まれることから、特に中小卸売業に限定した動きが見え難いという点もある。

かかる問題意識の下、本調査は、中小卸売業の動向に限定し、長期停滞する日本経済において中小卸売業がどのような課題に直面し、厳しい環境において成功している中小卸売業はどのような経営戦略を採用しているのかについて、実際の事例に基づいて検証した。

なお、限られた事例の中で特色を浮き彫りにするべく、卸売業の中でも性格が大いに異なる「繊維・衣服等卸売業」と「機械器具卸売業」の二業種を対象を絞って調査を実施した。これによって、中小卸売業が抱える課題を整理し、今後生き残り、成長していくための方向性を分析した。

調査手法としては、まず既存の各種統計データを基に卸売業全般、中小卸売業、繊維・衣服等卸売業、機械器具卸売業の動向を段階的に確認するとともに、中小卸売業を取り巻く外部環境について整理した。

その上で、中小卸売業とその販売得意先（川下）、仕入得意先（川上）である製造業・小売業の三者に対して、「卸売業の機能に関するアンケート調査」を実施した。具体的には、卸売業に対しては自社機能の評価を、得意先に対しては卸売業に求める機能など確認し、それらを相互比較することで、卸売業に関する課題や問題点を把握した。加えて、繊維・衣服等卸売業6社、機械器具卸売業4社に対して、ヒアリング調査を実施し、各社の成功要因を分析・抽出した。

本調査は2013年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、同公庫から委託を受けた株式会社帝国データバンクが共同で実施したものである。

本調査および本レポート作成に当たり、鞍谷雅敏氏（東洋学園大学教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 森岡 功）

# 要 旨

---

---

## 第 I 章

---

---

本章では、統計データを基にして、中小卸売業を取り巻く事業環境を整理している。

「問屋無用論」が提起されて以降、我が国の卸売業は存在基盤を失っていくものと一般に考えられてきたが、事業所数等では減少傾向にあるものの、製造業、サービス業、不動産業に次ぐ 4 番目の産業として、また、我が国経済に欠くことができない存在として、有用な付加価値の提供を続けている。

中小卸売業に着目すると、卸売業の殆どを占めていることもあり、事業所数、従業員数、年間販売額は総じて減少傾向にある。業種別に見ると、機械器具卸売業が卸売業全体と同様に推移しているのに対して、繊維・衣服等卸売業は、事業所数、従業員数、年間販売額のいずれにおいても縮小幅が大きく、減少傾向が際立っている。

また、「さらなる「中抜き」の進展」「人口減少を背景とした消費需要の減退」「グローバル化に伴う海外事業への対応」の視点から中小卸売業を取り巻く外部環境を概観した。

## 第 II 章

---

---

本章では、中小卸売業およびその販売得意先（川下）、仕入得意先（川上）に対して行ったアンケート結果を基に、卸売業に求められている機能や課題とその対応策について整理した。調査対象は、消費財卸の代表として繊維・衣服等卸売業、産業財卸の代表として機械器具卸売業に絞り、中小卸売業とその販売得意先および仕入得意先の三者合計 3,000 社を対象とした。

アンケート調査は、卸売業に対しては、卸売業の機能に関する同業他社と比べた自己評価や販売得意先や仕入得意先に求められている機能とは何か、あるいは経営上の課題等について調査し、販売得意先、仕入得意先に対しては、卸売業と取引をしている理由、卸売業に求める機能や取引先の切り替え要因となる機能、今後の取引方針等について調査している。

取りまとめにおいては、卸売業の認識と販売得意先、仕入得意先の認識との乖離を浮き彫りにし、さらに、中小卸売業が充分に対応できていない、今後強化すべき機能を中心に整理をした。

調査結果からは、卸売業およびその販売得意先、仕入得意先の双方の認識として、売れ筋商品の調達力や品揃えの充実、販売価格の安さ、迅速な納品といった卸売業にとっては基本といえる機能が重要であるとの認識は共通しているものの、販売得意先、仕入得意先の期待を十分に満たしておらず、さらに強化すべき機能等が浮き彫りとなった。またそのほかにも、多頻度小口配送を始めとした機動力や、商品や市場に関する情報提供力等が求められていること等が確認された。

---

## 第三章

---

本章では、前章のアンケート調査結果と第IV章で紹介するヒアリング調査結果を踏まえ、厳しい事業環境下にある中小卸売業が重視すべき生き残り戦略として、「Stock control、Speedy supply、Solution suggestion、Product planning」(3S+P) という存在価値・機能を整理・抽出した。

- ①Stock control とは、適正な売れ筋在庫を保有しつつ、
- ②Speedy supply とは、スピード感をもって供給し、
- ③Solution suggestion とは、面倒事に対する解決策を提案し、
- ④Product planning とは、商品を企画（提案）していくことである。

上記機能は、卸売業であれば当然に持ち得ているものかもしれないが、機能を特化し、あるいは組み合わせることで相乗効果を発揮し、顧客に対する付加価値を提供することで、生き残り策となり得る。実際に、中小卸売業 10 社に対してヒアリング調査を行った結果、3S+P が実際の経営戦略の中に落とし込まれ、競合企業を上回る優位性に繋がっていることが明らかとなった。

---

## 第四章

---

本章では、ヒアリング調査を実施した中小卸売業 10 社の事例を紹介する。10 社のうち、6 社が「繊維・衣服等卸売業」、4 社が「機械器具卸売業」である。

いずれの企業についても、当該企業の概要や沿革の紹介に加えて、ターニングポイントとなった事象を紹介することで、当該企業が厳しい事業環境において、どのようにして生き残ってきたか（成功要因）を説明した。

---

## 第五章

---

本章では、今回のヒアリング調査で対象とした 10 社の中小卸企業がどのような生き残り戦略を図り、成功に繋がっているのかを改めて検討し、第II章におけるアンケート調査結果に照らし合わせ、報告書のむすびとする。

# ◇目 次◇

---

はじめに

要 旨

I	中小卸売業の現状 .....	1
1	中小卸売業の動向 .....	1
2	中小卸売業を取り巻く外部環境の変化 .....	9
	<コラム> 卸売業の集積について .....	13
II	中小卸売業の機能に関するアンケート調査結果 .....	16
1	調査概要 .....	16
2	調査回答企業における記述統計量 .....	17
3	アンケート調査結果分析 .....	18
III	中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」 .....	42
1	卸売業の存在価値とは何か .....	42
2	取引先から選ばれるために必要な「3S+P」 .....	43
3	長期的な基盤づくりのための「3S+P」 .....	46
IV	中小卸売業 10 社の事例紹介 .....	49
1	株式会社宮入 .....	49
2	株式会社アマンホールディングス .....	53
3	株式会社サトウ .....	57
4	株式会社お世話や .....	59
5	清川株式会社 .....	62
6	株式会社アズ .....	65
7	株式会社三商 .....	68
8	近代商事株式会社 .....	71
9	三共株式会社 .....	74
10	日光機械株式会社 .....	77
V	むすび .....	80

# I 中小卸売業の現状

本章では統計データ等を基にして、国内の中小卸売業の動向や外部環境の変化を整理し、中小卸売業の現状を把握する。

## 1 中小卸売業の動向

### (1) 卸売業とは

製造業者はモノを生産し、小売業者はモノを販売する。主として、製造業者と小売業者との中間に位置して、商品の流通全般を担う産業が卸売業である。

#### ① 卸売業の業務・業態

総務省「日本標準産業分類（平成 25 年 10 月改定）（平成 26 年 4 月 1 日施行）」によると、卸売業は「**原則として、有体的商品を購入して販売する事業所**（販売業務に附随して行う軽度の加工（簡易包装、洗浄、選別等）、取付修理を含む）」とし、主な業務と業態は以下のように定義されている<sup>1</sup>。一口に卸売業といってもその守備範囲は極めて多岐にわたる。

#### 【主として次の業務を行う事業所】

- ・小売業または他の卸売業に商品販売するもの
- ・建設業、製造業、運輸業、飲食店、宿泊業、病院、学校、官公庁等の**産業用使用者に商品を大量または多額に販売するもの**
- ・主として業務用に使用される商品（事務用機械および家具、病院、美容院、レストラン、ホテルなどの設備、産業用機械（農業用器具を除く）など）を販売するもの
- ・製造業の会社が別の場所に経営している**自己製品の卸売事業所**（主として統括的管理的業務を行っている事業所を除く）
- ・他の事業所のために**商品の売上の代理行為**を行い、または仲立人として商品の売上のあっせんをするもの

#### 【事業所の業態による分類】

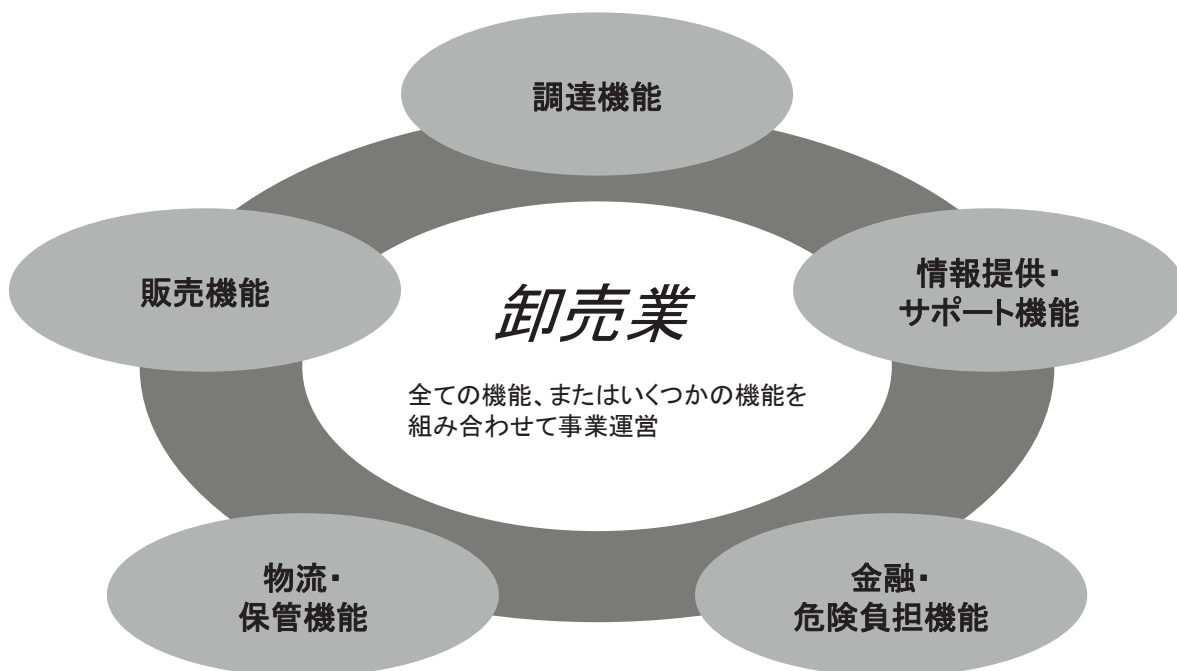
- ・**卸売業**（卸売商、産業用大口配給業、卸売を主とする商事会社、買継商、仲買人、農産物集荷業、製造業の会社の販売事務所、貿易商など）
- ・**製造問屋**（自らは製造を行わないで、自己の所有に属する原材料を下請工場などに支給して製品をつくらせ、これを自己の名称で卸売するもの）
- ・**代理商、仲立業**（エイジェント、ブローカー、コミッションマーチャント）

<sup>1</sup> ゴシック強調等は公庫で編集したものである。

## ② 卸売業の機能

円滑な商取引が行われるように、流通全般を担う卸売業は大きく分けると「調達機能」、「販売機能」、「物流・保管機能」、「金融・危険負担機能」、「情報提供・サポート機能」の5つの機能を有している。個別企業はこれらの全ての機能、またはいくつかの機能を組み合わせて事業を営んでいる（図 I - 1）。

図 I - 1 卸売業の5つの機能



「調達機能」とは、仕入先から商品を確保する機能をいう。売れ筋商品や独自商品の発掘、品揃えの充実を図り、販売先のニーズに沿った商品を調達する。必要に応じて、海外との取引に及ぶこともある。

「販売機能」とは、仕入先に代わって販路を開拓し、販売先に商品を提供する機能をいう。前述の調達機能とともに、販売先の需要と仕入先の供給をマッチングして適材適所に商品を納める役割を担っており、卸売業の根幹となる機能である。

「物流・保管機能」とは、仕入れた商品を倉庫に一時的に保管・管理し、必要な時に販売先へ配送する機能をいう。多頻度小口配送など、販売先のニーズへの柔軟な対応が求められる。

「金融・危険負担機能」とは、仕入先や販売先の資金繰り支援として、代金の支払いを補う機能をいう。また、商品の売れ残り、焼失や盗難などによる損害、価格や景気の変動など、商取引上のリスクを仕入先や販売先に代わって負担する機能をいう。

「情報提供・サポート機能」とは、仕入先に対しては、売れ筋商品や市場動向など、商品開発や生産調整に役立つ情報を提供し、販売先に対しては、商品情報を提供するとともに、小売店へ店舗経営をフォローするリテールサポートなどを行う機能をいう。

### ③ 卸売業の分類

事業所の業態や流通経路上の役割、商圈、機能、特徴、取り扱う商品の区分により、卸売業は以下のように類型化することができる（表 I - 1）。

表 I - 1 卸売業の分類

業態による分類 (再掲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・卸売業（卸売商、産業用大口配給業、卸売を主とする商事会社、買継商、仲買人、農産物集荷業、製造業の会社の販売事務所、貿易商など）</li> <li>・製造問屋（自らは製造を行わないで、自己の所有に属する原材料を下請工場などに支給して製品をつくらせ、これを自己の名称で卸売するもの）</li> <li>・代理商、仲立業（エイジェント、ブローカー、コミッションマーチャント）</li> </ul>
流通経路上の役割による分類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産地卸売業（メーカーや産地から商品を仕入れ、集散地卸売業者や消費地卸売業者に販売）</li> <li>・集散地卸売業（集散地において、産地卸売業者などから仕入れた商品を小売業者や消費地卸売業者に販売）</li> <li>・消費地卸売業（消費地で小売業者に商品を販売）</li> </ul>
商圈による分類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国卸売業（全国に販売）</li> <li>・地方卸売業（限られた地域に販売）</li> </ul>
機能による分類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全機能卸売業（全ての機能を兼備）</li> <li>・限定機能卸売業<sup>2</sup>（いくつかの機能に特化）</li> </ul>
集積地による分類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市街地問屋街（都市中心部に形成された問屋街）</li> <li>・卸商業団地（市街地に分散して立地している中小卸売業者を集約することにより、共同物流や共同管理などのメリットを最大限に活かし、中小卸売事業者の機能の高度化を目指す）</li> </ul>
業種による分類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り扱う商品によって分類</li> </ul>

本レポートでは、上記の業種による分類のうち、「繊維・衣服等卸売業」（日本標準産業分類中分類 51）と「機械器具卸売業」（同中分類 54）を対象を絞り、現状と課題等を整理する。

<sup>2</sup> 例えば、「キャッシュアンドキャリー」の形態を取り、物流機能と金融機能は持たずに、小売店が問屋に直接足を運び、現金決済で商品を持ち帰る現金問屋等。



## (2) 中小卸売業の動向

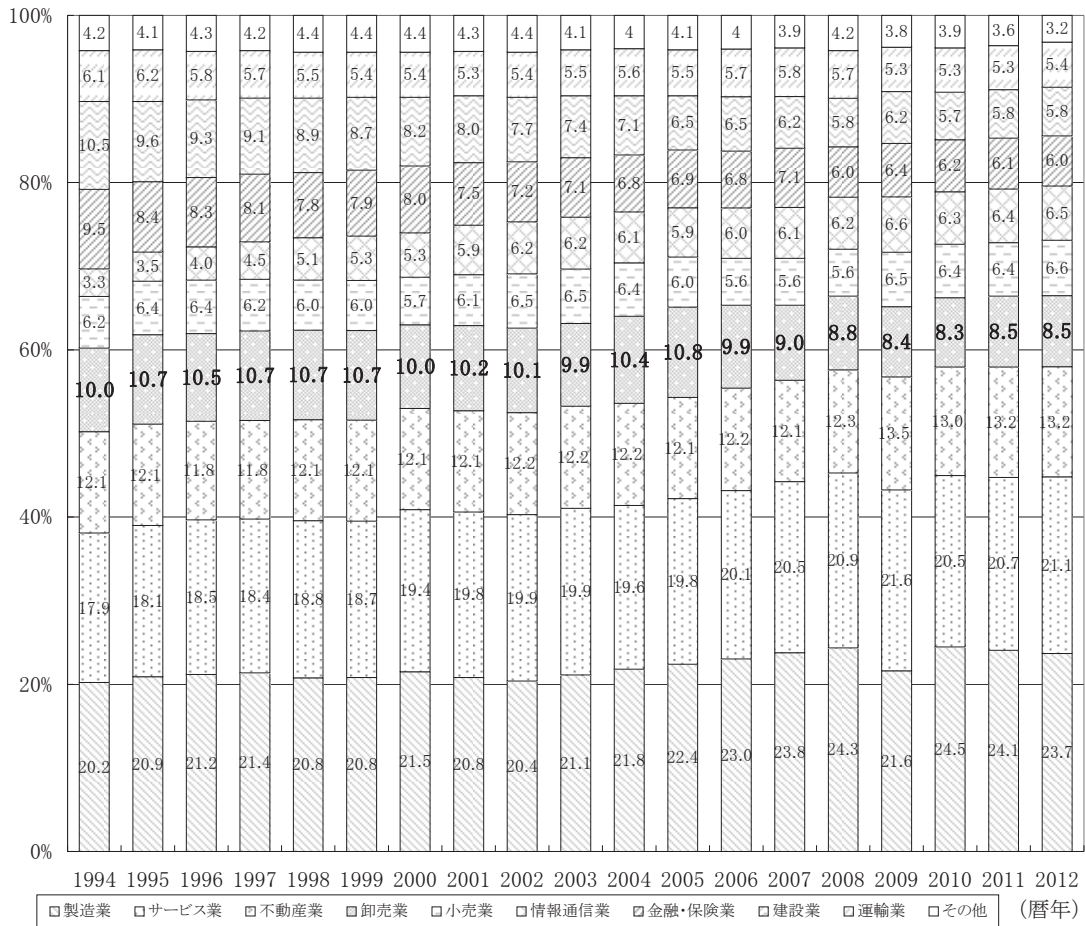
### ① 卸売業の動向

林周二（現東京大学名誉教授）の著書『流通革命』（1962年）を一つの契機として、流通業界に「問屋無用論」が広く行き渡った。これは、1960年代に大量生産、大量販売が勃興し、スーパーマーケットが相次いで誕生したことで、製造業者から小売業者へ商品が直接供給されるケースが増加し、旧来型の非効率的な卸売業者が担ってきた中間流通機能は無用になるというもので、我が国の旧来型卸売業はやがて滅亡するものと考えられてきた。

実際のデータを内閣府「国民経済計算」（2012年）により確認すると、卸売業の実質国内総生産額（連鎖方式）は約38.3兆円である。経営活動別規模で見ると、卸売業は製造業、サービス業、不動産業に次ぐ4番目の産業となっており、1994年の40.2兆円、直近のピークであった2005年の48.0兆円と比較すると減少はしているものの、2012年の産業シェアで8.5%と小売業の6.6%を上回っている（図I-2）。

つまり、国民経済において、無視すべからざる相応の存在感を維持しており、有用な付加価値を提供し続けている。

図I-2 経済活動別実質国内総生産額（連鎖方式）構成比の推移



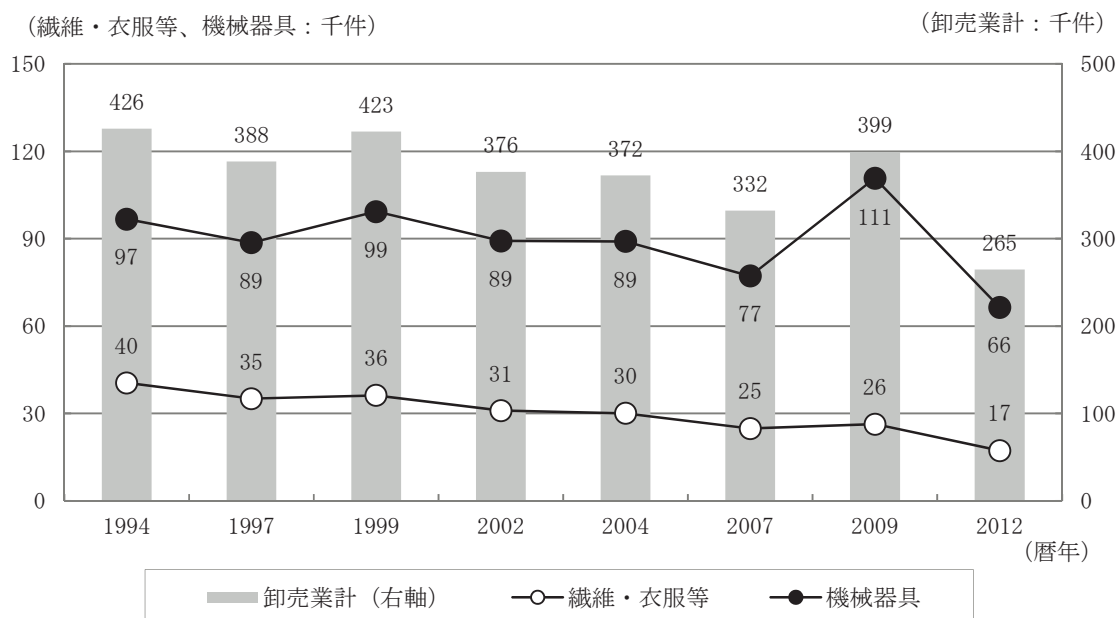
資料：内閣府「国民経済計算」（2012年）より作成

## ② 中小卸売業の動向

次に中小企業に限定してみよう。総務省「平成 24 年経済センサスー活動調査」を再編加工した中小企業庁「2014 年版中小企業白書」によると、中小卸売業（常用雇用者 100 人以下）は事業所数 368,356 件（卸売業全体の 99.1%）、企業数 225,599 件（同 99.3%）、事業所ベース従業員数 3,044,044 人（同 77.8%）となっており、卸売業のほとんどが中小卸売業である。

また、経済産業省「商業統計調査」および総務省「経済センサスー基礎調査」、「経済センサスー活動調査」により、中小卸売業、中小繊維・衣服等卸売業、中小機械器具卸売業について、事業所数、従業員数、年間商品販売額の時系列推移を見たのが図 I-3～図 I-5 である<sup>3</sup>。

図 I-3 中小卸売業の動向（事業所数）



資料：1994 年～2007 年は経済産業省「商業統計調査」、2009 年は総務省「平成 21 年経済センサスー基礎調査」、2012 年は総務省「平成 24 年経済センサスー活動調査」による（以下、同じ）。

（注）総務省「平成 24 年経済センサスー活動調査」では、「管理、補助的経済活動のみを行う事業所」、「産業細分類が格付不能の事業所」、「卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）、小売の商品販売額および仲立手数料のいずれの金額も無い事業所」を含まない。したがって、2009 年以前と厳密には連続しない（以下、同じ）。

<sup>3</sup> ただし、「中小企業」の定義では、卸売業は「100 人以下」と定義されているが、「商業統計調査」、「経済センサス」ともに、従業員規模別区分が「1～99 人」となっているため、「100 人」規模の企業の数値が含まれておらず、厳密な「中小企業」のデータとはなっていない。

図 I - 4 中小卸売業の動向（従業者数）

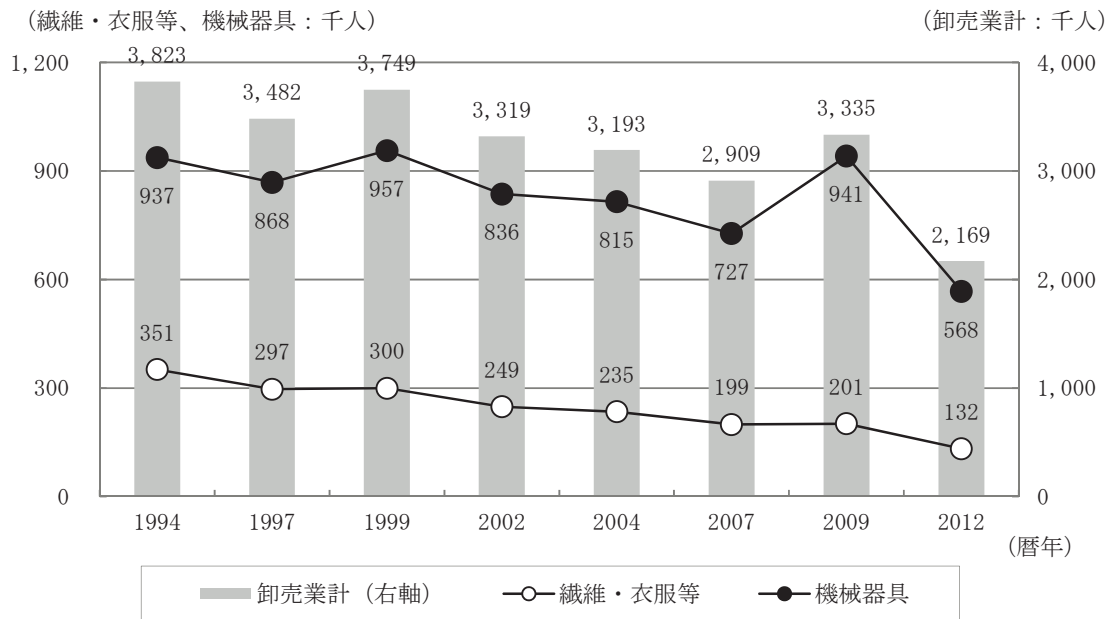
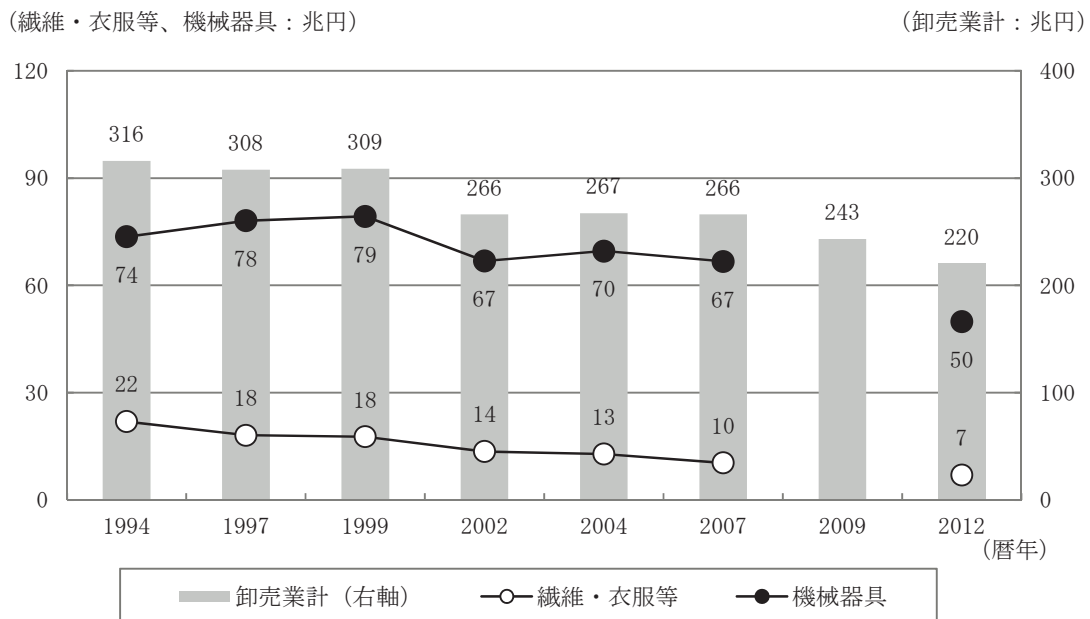


図 I - 5 中小卸売業の動向（年間商品販売額）



(注) 2009 年は業種別内訳が公表されていない。

これらを見ると、卸売業の大半を占める中小卸売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額はいずれも減少傾向にある。1994 年と 2012 年で比較した場合、事業所数で 38%、従業者数で 43%、年間商品販売額で 30%の減少が確認でき、中小卸売業の縮小傾向が卸売業全体の動向に大きな影響を与えている。

### (3) 繊維・衣服等卸売業、機械器具卸売業の動向

引き続き、本レポートで取り上げる繊維・衣服等卸売業（以下、「繊維・衣服等」）と機械器具卸売業（以下、「機械器具」）の動向を整理する。総務省「日本標準産業分類」の小分類ベースによると、繊維・衣服等は以下の4業種、機械器具は以下の5業種で構成される（表I-2、表I-3）。

表I-2 繊維・衣服等卸売業（中分類51）

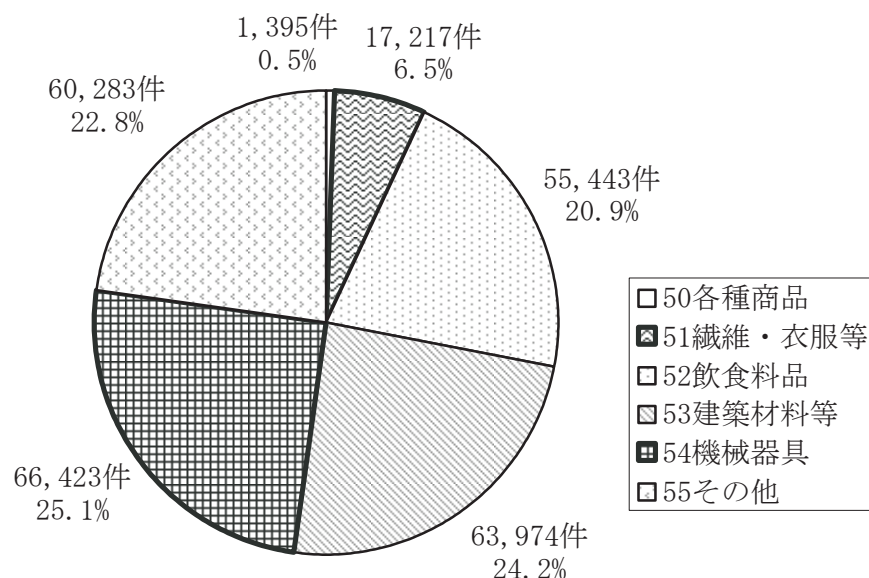
小分類	細分類
510 管理、補助的経済活動を行う事業所	5100 主として管理事務を行う本社等 5108 自家用倉庫 5109 その他の管理、補助的経済活動を行う事業所
511 繊維品卸売業	5111 繊維品卸売業（衣服、身の回り品を除く） 5112 糸卸売業 5113 織物卸売業（室内装飾繊維品を除く）
512 衣服卸売業	5121 男子服卸売業 5122 婦人・子供服卸売業 5123 下着類卸売業 5129 その他の衣服卸売業
513 身の回り品卸売業	5131 寝具類卸売業 5132 靴・履物卸売業 5133 かばん・袋物卸売業 5139 その他の身の回り品卸売業

表I-3 機械器具卸売業（中分類54）

小分類	細分類
540 管理、補助的経済活動を行う事業所	5400 主として管理事務を行う本社等 5408 自家用倉庫 5409 その他の管理、補助的経済活動を行う事業所
541 産業機械器具卸売業	5411 農業用機械器具卸売業 5412 建設機械・鉱山機械卸売業 5413 金属加工機械卸売業 5414 事務用機械器具卸売業 5419 その他の産業機械器具卸売業
542 自動車卸売業	5421 自動車卸売業（二輪自動車を含む） 5422 自動車部分品・附属品卸売業（中古品を除く） 5423 自動車中古部品卸売業
543 電気機械器具卸売業	5431 家庭用電気機械器具卸売業 5432 電気機械器具卸売業（家庭用電気機械器具を除く）
549 その他の機械器具卸売業	5491 輸送用機械器具卸売業（自動車を除く） 5492 計量器・理化学機械器具・光学機械器具等卸売業 5493 医療用機械器具卸売業（歯科用機械器具を含む）

総務省「平成 24 年経済センサスー活動調査」(2012 年)により、中小卸売業の事業所数内訳を中分類ベースで見ると、機械器具のシェアが最も高く、繊維・衣服等はその他を除くと、建築材料等、飲食料品に次ぐ 4 番目の業種となっている(図 I-6)。

図 I-6 中小卸売業の事業所数内訳



資料：総務省「平成 24 年経済センサスー活動調査」(2012 年)

また、具体的な数値で見ると、繊維・衣服等のうち、中小企業は事業所数 17,217 件、従業者数 132,299 人、年間販売額約 6 兆 9,242 円、機械器具のうち、中小企業は事業所数 66,423 件、従業者数 567,621 人、年間販売額約 49 兆 8,461 億円となっている。

前掲図 I-3～図 I-5 にて、1994 年と 2012 年で比較した場合、事業所数については、卸売業計が 38%減少しているのに対して、繊維・衣服等では 57%減少しており、縮小傾向がより顕著である。一方、機械器具は卸売業計より緩やかな 31%の減少に留まっている。

従業者数についても、卸売業計が 43%減少しているのに対して、繊維・衣服等では 62%減少しており、事業所数と同じく縮小傾向の進行が伺える。一方、機械器具は 39%の減少に留まっている。

年間販売額で見ても、卸売業計が 30%、機械器具が 32%の減少に留まっているのに対して、繊維・衣服等では 68%減少しており、繊維・衣服等の縮小が際立っている。

## 2 中小卸売業を取り巻く外部環境の変化

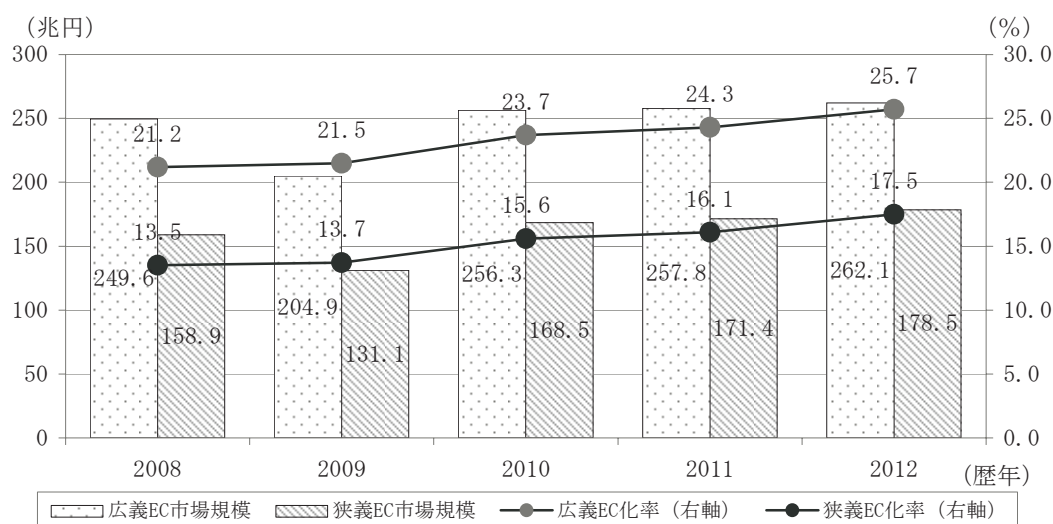
本節では、以下の 3 つの視点から概観することで、次章以降の前提となる中小卸売業を取り巻く外部環境を確認する。

- さらなる「中抜き」の進展
- 人口減少を背景とした消費需要の減退
- グローバル化に伴う海外事業への対応

### (1) さらなる「中抜き」の進展

経済産業省「平成 24 年電子商取引に関する市場調査」によると、市場規模では広義電子商取引 (EC) が 262 兆円 (前年比 1.7%増)、狭義電子商取引 (EC) が 178 兆円 (前年比 4.1%増) となっており、我が国の企業間電子商取引 (BtoB-EC) は年々拡大している (図 I-7)。

図 I-7 企業間電子商取引 (BtoB-EC) 市場規模の推移



資料：経済産業省「平成 24 年度電子商取引に関する市場調査」(2013 年)

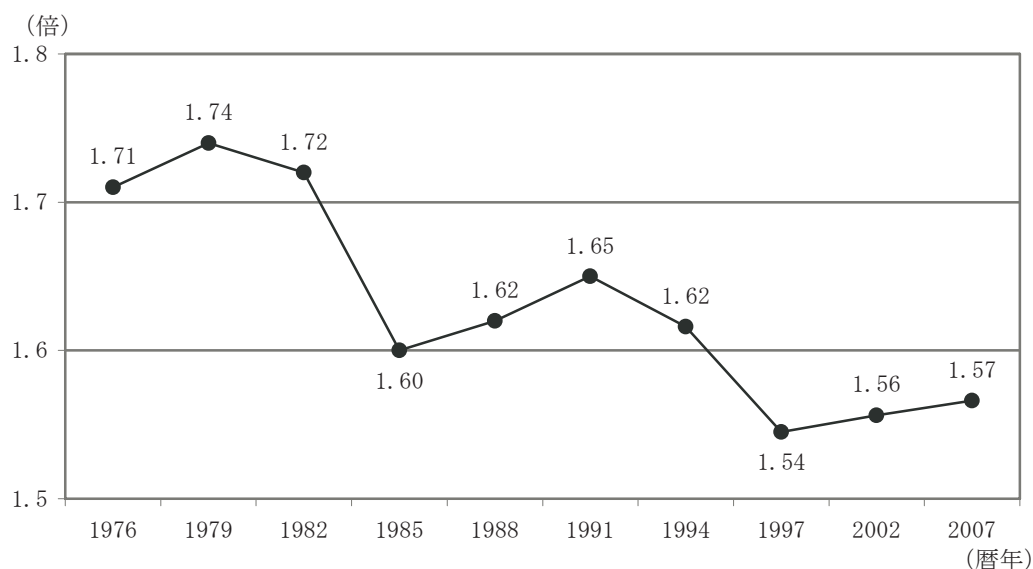
- (注) 1 広義電子商取引 (EC) とは、「コンピューターネットワークシステム」を介して、商取引が行われ、かつその成約金額が捕捉されるもの。ここで商取引とは、「経済主体間で財の商業的移転に関わる、受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換」をいう。広義 EC には、狭義 EC に加え、VAN・専用回線、TCP/IP プロトコルを利用していない従来型 EDI が含まれる。
- 2 狭義電子商取引 (EC) とは、「インターネット技術を用いたコンピューターネットワークシステム」を介して、商取引が行われ、かつその成約金額が捕捉されるもの。ここで商取引とは、「経済主体間で財の商業的移転に関わる、受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換」をいう。「インターネット技術」とは、TCP/IP プロトコルを利用した技術を指しており、公衆回線上のインターネットの他、エクストラネット、インターネット VPN、IP-VPN 等が含まれる。
- 3  $EC \text{ 化率} = \text{電子商取引市場規模} \div \text{全ての商取引金額 (商取引市場規模)}$

企業間電子商取引（BtoB-EC）の拡大を流通業界でとらえると、一つには IT 化の進展などを背景として、製造業者と小売業者の間での直接取引の拡大が窺われる。卸売業の販売得意先は製造元との直接取引、卸売業の仕入得意先はメーカー・小売先との直接取引をそれぞれ拡大することにより、結果として中小卸売業者との取引割合が減少してきている。

商品の流通経路において、我が国では複数の卸売業者が介在し、中小卸売業者も多く存在していたが、流通の多段階性を示す W/W 比率<sup>4</sup>を見ると、長期的に低下傾向にあり、流通経路の短縮化、いわゆる「中抜き」が進展していることが確認できる（図 I-8）。

その一方、卸売業においても POS や EDI を始め、効率的で低コストな SCM システム<sup>5</sup>の構築などが行われており、事業存続に向けて情報システムを有効活用した取り組みが進められている。

図 I-8 W/W 比率の推移



資料：1994年～2007年は経済産業省「商業統計調査」より作成

(注) 商業統計調査では、1991年以前の結果データが公開されておらず、1976年～1991年の数値に関しては、経済産業省「平成9年の卸売業・小売業の商店数と年間販売額の概況 第2部 我が国商業の活動分析 第1章 流通経路別にみた卸売業 2. W/W比率からみた流通経路」より引用。

<sup>4</sup> W/W 比率 = (卸売業年間商品販売額 - 本支店間取引額) ÷ 卸売業者以外向け販売額  
1に近いほど、卸売業者間の取引回数が少ないことを示す。

<sup>5</sup> サプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management) の略。

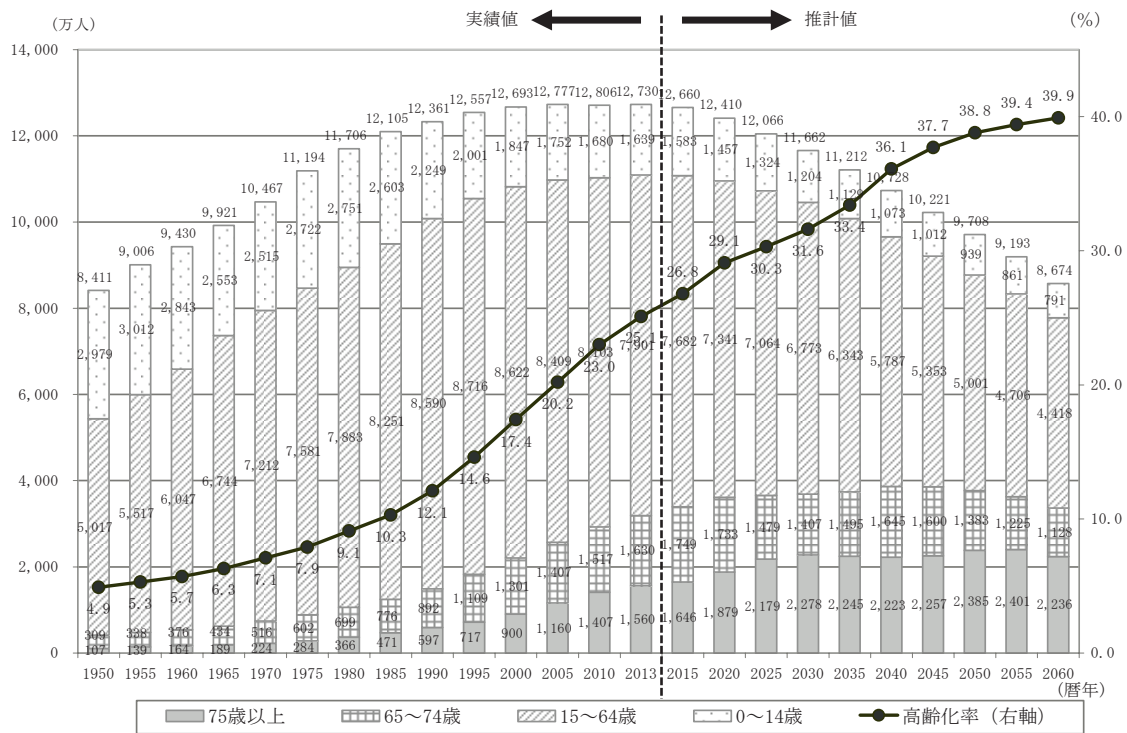
## (2) 人口減少を背景とした消費需要の減退

内閣府「平成 26 年版高齢社会白書」によると、我が国の総人口は 2013 年 10 月 1 日現在、1 億 2,730 万人で、2011 年から 3 年連続で減少している。また、高齢化率（65 歳以上の人口割合）も上昇の一途を辿っており、2060 年には 39.9%に達し、約 2.5 人に 1 人が 65 歳以上となると考えられている（図 I - 9）。

総人口の減少への転換、高齢化率の上昇を背景とした消費需要の縮小に伴い、小売業の長期的な減少および停滞傾向が予想される。そのような中、中小卸売業にとっては、主たる販売得意先である中小小売業の縮小から、取引基盤の一層の弱体化が懸念される。

他方で、高齢化の進展は卸売業にとって、娯楽・レジャー・文化や保険・医療などへの消費者ニーズといった、新たな高齢化市場の創出が期待されるとの見方もある。

図 I - 9 我が国の高齢化の推移と将来推計



資料：内閣府「平成 26 年版高齢社会白書」（2014 年）

(注) 元データは 2010 年までは総務省「国勢調査」、2013 年は総務省「人口推計」（平成 25 年 10 月 1 日現在）、2015 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。1950 年～2010 年の総数は年齢不詳を含む。高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。



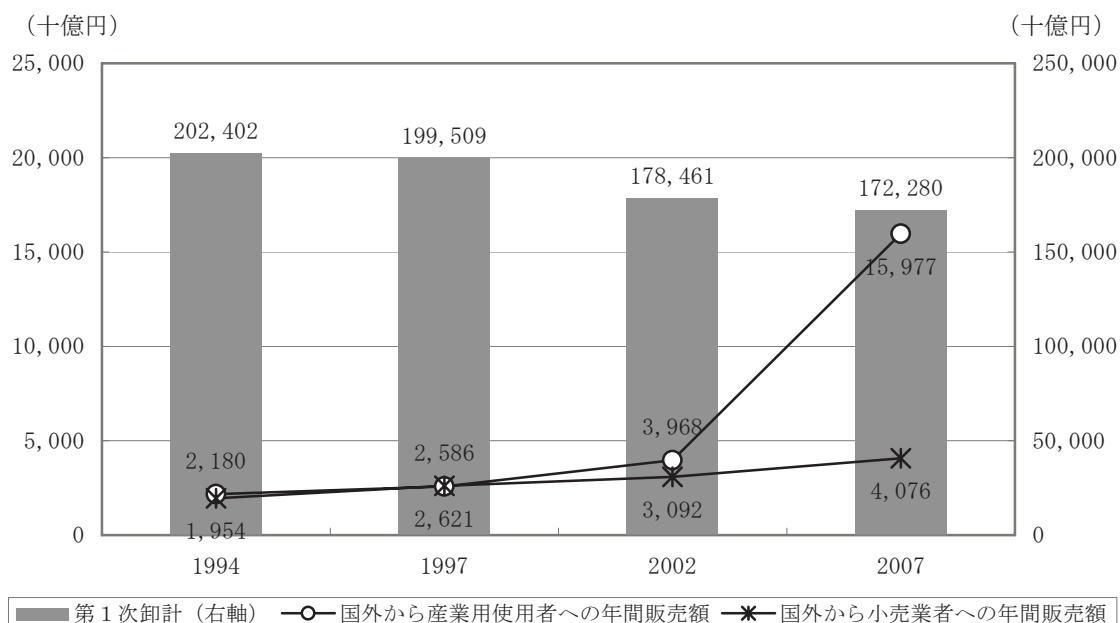
### (3) グローバル化に伴う海外事業への対応

仕入得意先である製造業が海外事業を拡大させることで、国内における生産活動の縮小が懸念される一方、卸売業の海外事業への対応が求められる環境となりつつある。

経済産業省「商業統計調査」によると、第1次卸<sup>6</sup>の合計が減少しているなかで、国外から産業用使用者への年間販売額は2007年に15兆9,770億円と、2002年以前と比較して5倍以上に増加しており、国外から小売業者への年間販売額と比べても大幅な伸びを示している(図I-10)。卸売業の国内市場が縮小傾向にあるなかでも、国外で仕入れて国内で販売する経路は増加しているということである。

中小卸売業にとっても、今後の生き残り策の一つとして、直接投資や直接進出にこだわることなく、製造業の海外展開に追随した輸出入取引の着手など、より柔軟に対応していくことも重要である。

図 I - 10 第1次卸の年間販売額



資料：経済産業省「商業統計調査」

(注) 国外から産業用使用者への年間販売額とは、第1次卸のうち、「国外から仕入れて、産業用使用者(建設業、製造業、運輸業、飲食店、宿泊業、病院、学校、官公庁等)に業務用として商品を大量又は多額に販売すること」をいう。

<sup>6</sup> 第1次卸とは、生産業者又は海外から商品を直接仕入れ、小売業者、産業用使用者又は海外に直接販売する直卸と次段階の卸売業者に販売する元卸をいう。

## <コラム> 卸売業の集積について

卸売業者の集積地として、都市型問屋街について日本橋横山町（東京都中央区）、郊外型卸商業団地について全国卸商業団地協同組合連合会（東京都港区）にヒアリング調査を行った。ここでは、それぞれの特徴や独自の取り組みなどを紹介する。

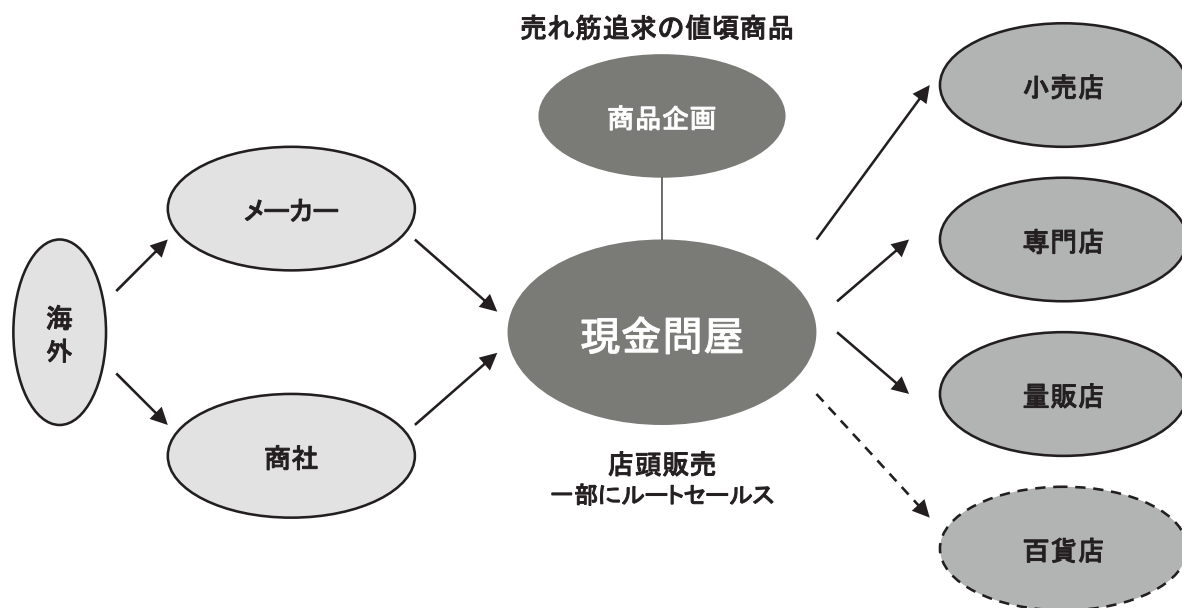
### （１）日本橋横山町（横山町奉仕会）

日本橋横山町は江戸時代から続く代表的な市街地問屋街である。主に衣料品や服飾雑貨などを取り扱っており、一軒一軒は小規模であるが、多数の問屋が集まっていることで、探している商品が A 社になくても、数軒先の B 社で売っているというように、街としてバラエティに富んだ品揃えを有している。この結果、日本橋横山町を訪ねれば、求めるアイテムを入手できる商業集積のメリットがある。

顧客は中小の小売業者である。日本橋横山町は「仕入れの小学校」のイメージで、創業したばかりで仕入れルートがない企業は、まず日本橋横山町で仕入れを行い、規模が大きくなったら他から仕入れるようになるケースが多い。

「現金問屋（キャッシュ&キャリア）」の形態を取る小規模卸売業者が多いのが特徴で、小売業者が問屋に足を運び、現金決済をして商品を持ち帰る形態を主としている。多くはノーブランドの商品を取り扱い、小売業者は自由に販売価格を設定することができる。「商品企画」に力を入れている問屋もあり、情報収集に力を入れることで、売れ筋を追求した値頃商品を充実させている。なお、卸売業の本来の機能とされる物流や金融機能などは基本的に担っていない。（図 I-11）。

図 I-11 現金問屋の商品流通（キャッシュ&キャリア）



資料：横山町奉仕会「現金問屋の機能」

昭和8年（1933年）、日本橋横山町やその近隣に店舗を有する卸売業者を中心に「横山町奉仕会」（会員数 91 社）という任意団体が設立され、全国の衣料品、服飾雑貨の小売業者 8,000 社に対して、以下のようなサービスを行っている。

- 機関誌発行による情報提供（月 1 回）
- サービス券発行による仕入れ業務援助
- 販促、ディスプレイ・アドバイス等のコンサルタント
- 新規開業者への商品および問屋商社の紹介等サポート業務

これら以外にも、次のとおり「商学連携による街の活性化」や「海外バイヤーの受け入れ」に取り組んでいる。

服飾・デザイン専門学校である文化服装学院（東京都渋谷区）と産学連携し、日本橋横山町の衣料品を使用したファッション・ショーやスタイリングの展示、ビジュアルマーチャンダイジングをテーマとしたオープンカレッジなどを開催しており、在学生には実習の場を提供するとともに、卒業生には就職や起業の支援を行っている。

また、海外バイヤーの増加に対応するため、銀聯カードの利用整備や海外バイヤー向け案内マップ、受け入れ店用のマニュアル等を作成するとともに、短期滞在者向けには無料 Wi-Fi を整備することで、情報発信にも取り組んでいる。

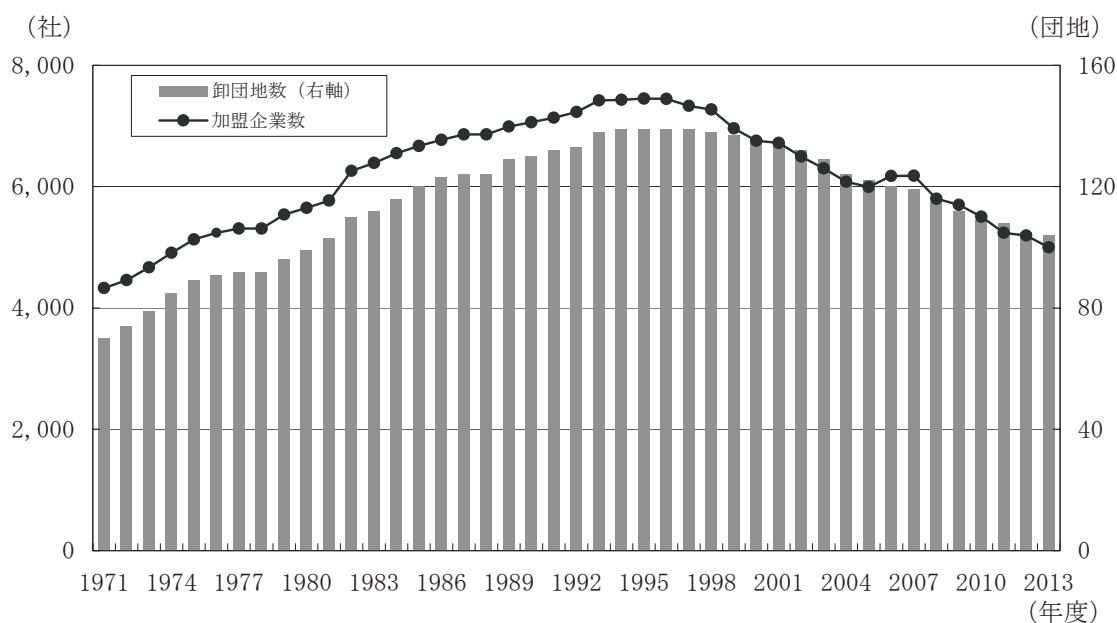
中国を始め、香港、台湾などアジア各国からバイヤーが訪れており、今後はアジアのファスト・ファッション（fast fashion）基地としての地位を築きたいと考えている。

## (2) 全国卸商業団地協同組合連合会

卸商業団地は都市部に立地していた卸売業者を集団で郊外に移転して造成した団地である。1963年に制定された「中小企業近代化資金等助成法」に基づき、「店舗等集団化制度」が創設され、中小卸売業が直面する店舗・倉庫の狭隘化、駐車難等の諸問題を解消し、卸売業の機能強化、経営環境の改善、都心の環境改善などのために卸商業団地の設置が推進された。卸商業団地への入居のメリットとしては、「資金調達の有利性（20年返済の高度化資金の利用）」、「税制上の優遇（事業所税等の特別措置）」などが挙げられる。

当会に加盟する卸商業団地の数は1994～1997年の139団地をピークに減少傾向にあり、2013年には104団地（加盟企業数：4,999社）となっている（図I-12）。

図I-12 卸商業団地数および加盟企業数の推移



資料：全国卸商業団地協同組合連合会「卸商業団地の会員数・企業数の推移」より作成

卸商業団地の形態は、複数の業種が入居する「総合型」と単業種のみが入居する「専門型」があり、総合型が中心となっている。入居企業は地域の有力企業が多く、以前は問屋街から本社ごと移転してくるケースが多かったが、近年は他の土地に本社を構えたまま入居するケースも増えてきている。

また、当初は卸商業団地の設置を各自治体1つに制限し、入居も卸売業のみに限定していたが、その後に要件が緩和され、現在では異業態の事業者も入居しており、卸売業のほか、小売業、建設業、サービス業、運送業が集積している。

卸商業団地の存在価値を高めるため、物流や保管など卸売業の機能に関わる共同事業だけでなく、団地によっては街づくりや地域貢献、社会福祉、環境問題などへの取り組みも行われている。

## II 中小卸売業の機能に関するアンケート調査結果

本章では中小卸売業およびその販売得意先、仕入得意先に対して行ったアンケート結果を基に、卸売業に求められている機能や課題とその対応策について整理する。調査対象は、消費財卸の代表として繊維・衣服等卸売業（以下、「繊維」と略す。）、産業財卸の代表として機械器具卸売業（以下、「機械」と略す。）に絞り、中小卸売業とその販売得意先および仕入得意先の三者合計 3,000 社を対象とした。

### 1 調査概要

#### (1) 調査対象<sup>7</sup>

調査対象		抽出条件
①卸売業 (調査票A)	繊維	・ 日本有数の繊維問屋街である東京都日本橋横山町、馬喰町、大阪府船場問屋街、愛知県長者町、岐阜県岐阜市問屋町に立地する繊維・衣服等卸売業 406 社を抽出
	機械	・ 大都市立地型の機械卸売業として、東京都、大阪府において機械卸売業が 3 社以上集積する地域を特定し、さらに売上高 3 億円以上である 452 社を抽出
②販売得意先 (調査票B)	繊維	・ 調査票Aの対象企業が販売得意先とする織物・衣服等小売業から売上上位 517 社を抽出
	機械	・ 調査票Aの対象企業が販売得意先とする機械製造業から売上上位 554 社を抽出
③仕入得意先 (調査票C)	繊維	・ 調査票Aの対象企業が仕入得意先とする織物・衣服等製造業および卸売業から売上上位 619 社を抽出
	機械	・ 調査票Aの対象企業が仕入得意先とする機械製造業から売上上位 452 社を抽出

(2) 調査期間 2013年9月27日～10月24日

(3) 調査方法 郵送調査（未返信企業に対して電話で督促した）

(4) 回答企業数等

調査対象		調査対象数	回答数	回答率
①卸売業	繊維	406 社	97 社	23.9%
	機械	452 社	127 社	28.1%
	計	858 社	224 社	26.1%
②販売得意先	繊維	517 社	167 社	32.3%
	機械	554 社	127 社	22.9%
	計	1,071 社	294 社	27.5%
③仕入得意先	繊維	619 社	199 社	32.1%
	機械	452 社	99 社	21.9%
	計	1,071 社	298 社	27.8%
総計		3,000 社	816 社	27.2%

<sup>7</sup> 調査対象の選定にあたっては、卸売業、販売得意先、仕入得意先のそれぞれにおいて、中小企業基本法で定められている中小企業の定義に該当する企業を抽出した（製造業：資本金 3 億円以下または従業員数 300 人以下、卸売業：資本金 1 億円以下または従業員数 100 人以下、小売業：資本金 5,000 万円以下または従業員数 50 人以下）。

## 2 調査回答企業における記述統計量

卸売業（繊維・機械）、販売得意先（繊維・機械）、仕入得意先（繊維・機械）の回答企業の記述統計量は次のとおりである。なお、算出においては、帝国データバンク（以下、「TDB」）が保有する企業概要データベースに収録の企業情報を使用した。

これを見ると、調査対象の抽出条件の違いもあり、売上高、従業員数の平均値については、機械卸が繊維卸の2倍程度の規模となっている。さらに、当期純利益平均を見てみると、繊維卸は平均値が最終損失（▲12.1百万円）となるなど利益面では苦戦する企業が多い。これを販売得意先、仕入得意先間で比較しても繊維が機械を下回る傾向となっている。

[単位：百万円、人]

### ①繊維卸売業

項目	平均値	標準偏差	中央値	サンプル数
売上高	631.9	1,070.5	294.0	97
当期純利益	▲12.1	96.8	2.6	57
従業員	11.4	21.5	5.0	92
資本金	20.7	30.6	10.0	97
TDB評点	46.6	5.5	45.0	97

### ②機械卸売業

項目	平均値	標準偏差	中央値	サンプル数
売上高	1,387.2	2,215.0	663.0	127
当期純利益	10.0	27.1	5.6	106
従業員	21.5	30.5	11.0	125
資本金	21.8	20.9	10.0	127
TDB評点	49.6	5.7	50.0	127

### ③繊維卸売業の販売得意先

項目	平均値	標準偏差	中央値	サンプル数
売上高	1,086.6	5,449.3	250.0	167
当期純利益	8.9	109.9	3.0	97
従業員	26.1	76.9	8.0	158
資本金	18.5	38.3	10.0	167
TDB評点	47.1	8.8	48.0	167

### ④機械卸売業の販売得意先

項目	平均値	標準偏差	中央値	サンプル数
売上高	1,402.6	3,090.8	349.0	127
当期純利益	68.9	203.3	7.3	91
従業員	52.6	97.5	19.5	126
資本金	41.5	97.8	10.0	127
TDB評点	48.2	8.7	48.0	127

### ⑤繊維卸売業の仕入得意先

項目	平均値	標準偏差	中央値	サンプル数
売上高	1,830.3	5,315.8	647.0	199
当期純利益	23.4	127.4	5.6	152
従業員	32.7	97.1	15.0	195
資本金	43.7	79.3	20.0	199
TDB評点	49.9	8.5	50.0	199

### ⑥機械卸売業の仕入得意先

項目	平均値	標準偏差	中央値	サンプル数
売上高	1,309.3	2,028.5	560.0	98
当期純利益	44.3	106.8	15.2	81
従業員	56.3	75.0	27.0	97
資本金	45.9	106.9	20.0	99
TDB評点	49.7	8.2	50.0	99

※ 売上高、当期純利益は、2012年度決算数値に基づき算出している。

※ TDB評点とは、企業が健全な経営活動を行っているか、支払能力があるか、安全な取引ができるかといった観点から企業を評価したものであり、業績・業歴等の「定量評価」と経営者等の「定性評価」といった7項目に加点・減点を反映し、全9項目、100点満点で評価している。

### 3 アンケート調査結果分析

#### 1. 同業他社と比べた卸売業の機能に関する自己評価

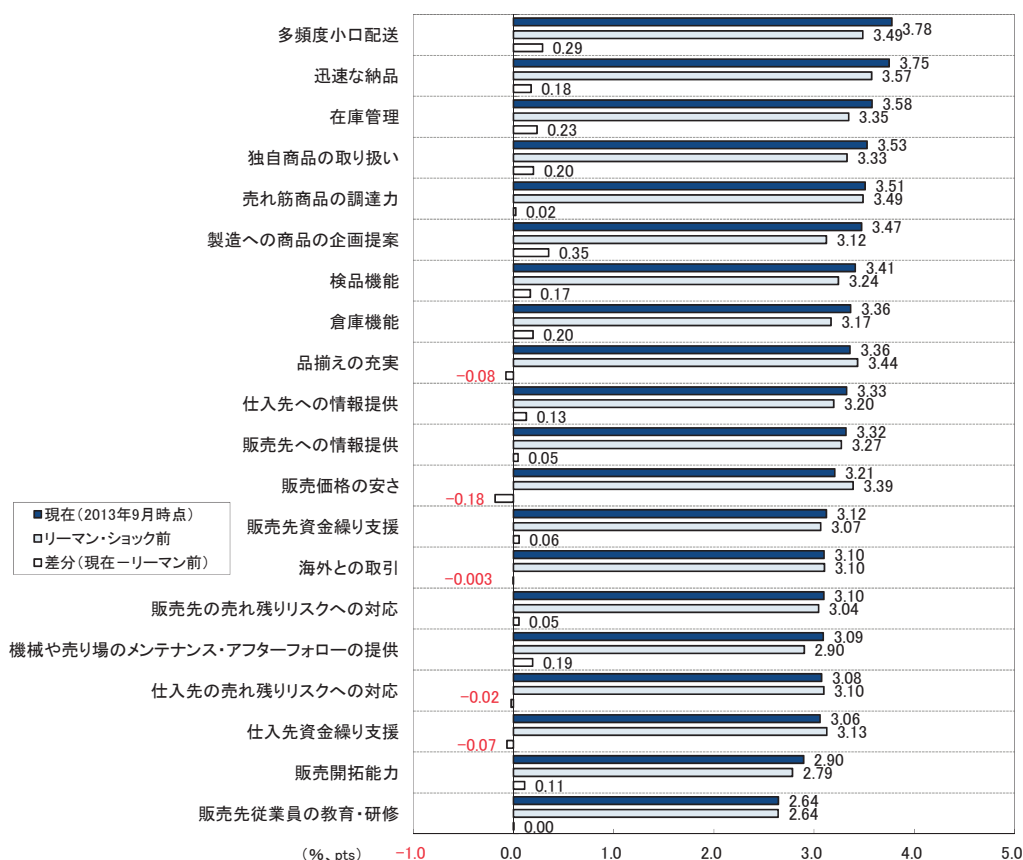
本項では、同業他社と比べた卸売業の機能に関する自己評価について、リーマン・ショック前、現在の2つの時点における回答の変化に着目し分析する。なお、グラフは現在(2013年9月)を基準に降順で並べ替えを行っている。

##### (1) 繊維卸

##### 卸売業の機能に関する自己評価 (図Ⅱ-1)

繊維卸の自己評価を時系列で見ると、リーマン・ショック前から現在に向けて評価がもっとも向上したのは、「製造への商品の企画提案」で、以下、「多頻度小口配送」、「在庫管理」が続いている。20項目中14項目がリーマン・ショック前から自己評価が向上しており、全体的にレベルアップが図られたものと評価している。一方、評価がもっとも下がったのは、「販売価格の安さ」で、以下、「品揃えの充実」、「仕入先資金繰り支援」が続いている。

図Ⅱ-1 繊維卸の現在およびリーマン・ショック前の自己評価



※ 有効回答数 95 社

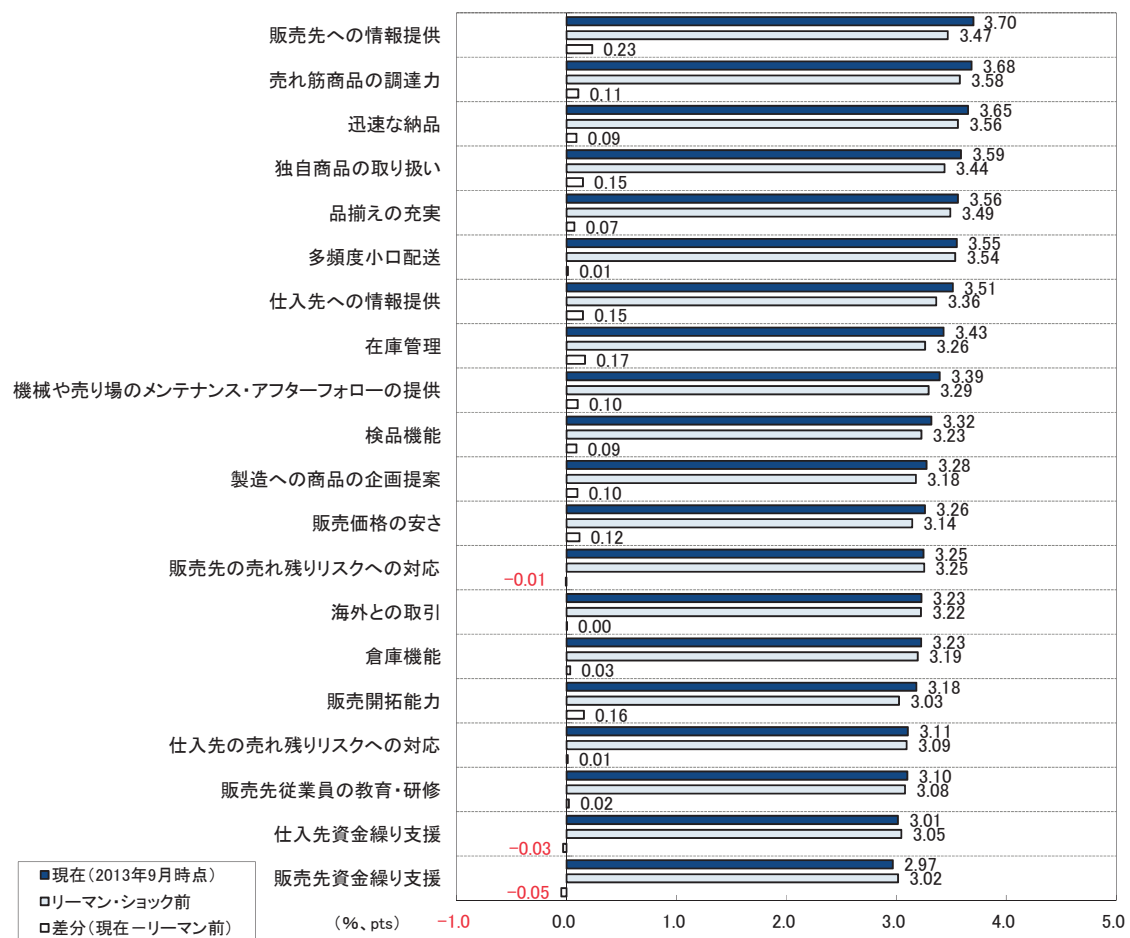
※ 各項目について、優れている：5pts/やや優れている：4pts/普通：3pts/やや劣っている：2pts/劣っている：1pts として、合計を回答件数で除した加重平均 (以下、同じ)。

## （２）機械卸

### 卸売業の機能に関する自己評価（図Ⅱ－２）

機械卸の自己評価を時系列で見ると、リーマン・ショック前から現在に向けて評価がもつとも向上したのは、「販売先への情報提供」で、以下、「在庫管理」、「販売開拓能力」が続いている。20項目中17項目がリーマン・ショック前から自己評価が向上しており、繊維卸と同様、機械卸においても全体的にレベルアップが図られたものと評価している。一方、評価が下がったのは、「販売先資金繰り支援」、「仕入先資金繰り支援」の順となっている。これらは、リーマン・ショック前時点の評価でも下位項目であり、課題が改善されていない。

図Ⅱ－２ 機械卸の現在およびリーマン・ショック前の自己評価



※ 有効回答数 123 社



## 2. 卸売業の機能に関する自己認識と販売先・仕入先が重視する機能との比較

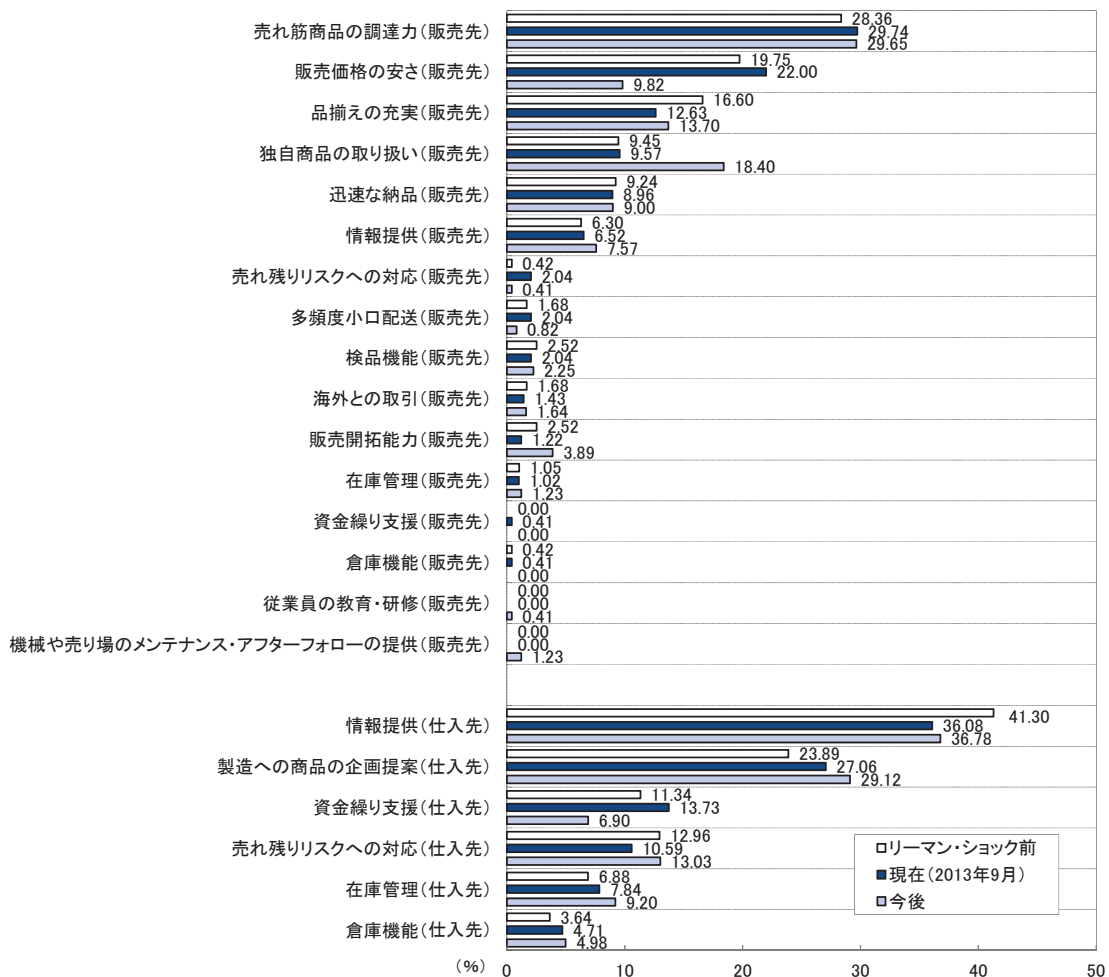
本項では、販売先・仕入先から特に求められている機能についての卸売業の自己認識と販売先・仕入先が重視する機能についての回答を比較し、その特徴や課題を分析する。

### (1) 繊維卸

#### ① 繊維卸が自己認識する販売先・仕入先が求める機能（図Ⅱ－3）

販売先から特に求められている機能について、繊維卸の自己認識を時系列で見ると、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「売れ筋商品の調達力」がもっとも多く、「販売価格の安さ」、「品揃えの充実」が続いている。今後の強化方針では、「売れ筋商品の調達力」は、もっとも重視する機能である一方、「販売価格の安さ」は重視割合が大きく低下している。対照的に今後の強化方針で割合がもっとも増加した項目は、「独自商品の取り扱い」であり、現在時点の割合から倍増して2番目に多い割合となっている。

図Ⅱ－3 販売先・仕入先から特に求められている機能についての繊維卸の自己認識



※ 販売先が求める機能：有効回答数 84 社／仕入先が求める機能：有効回答数 45 社

※ 上記は、リーマン・ショック前、現在、今後の3つの時点で重視する機能をそれぞれ第1位から第3位まで選択させ、第1位：3pts／第2位：2pts／第3位：1ptsとして集計し、合計ptsで除した割合である（以下、同じ）。

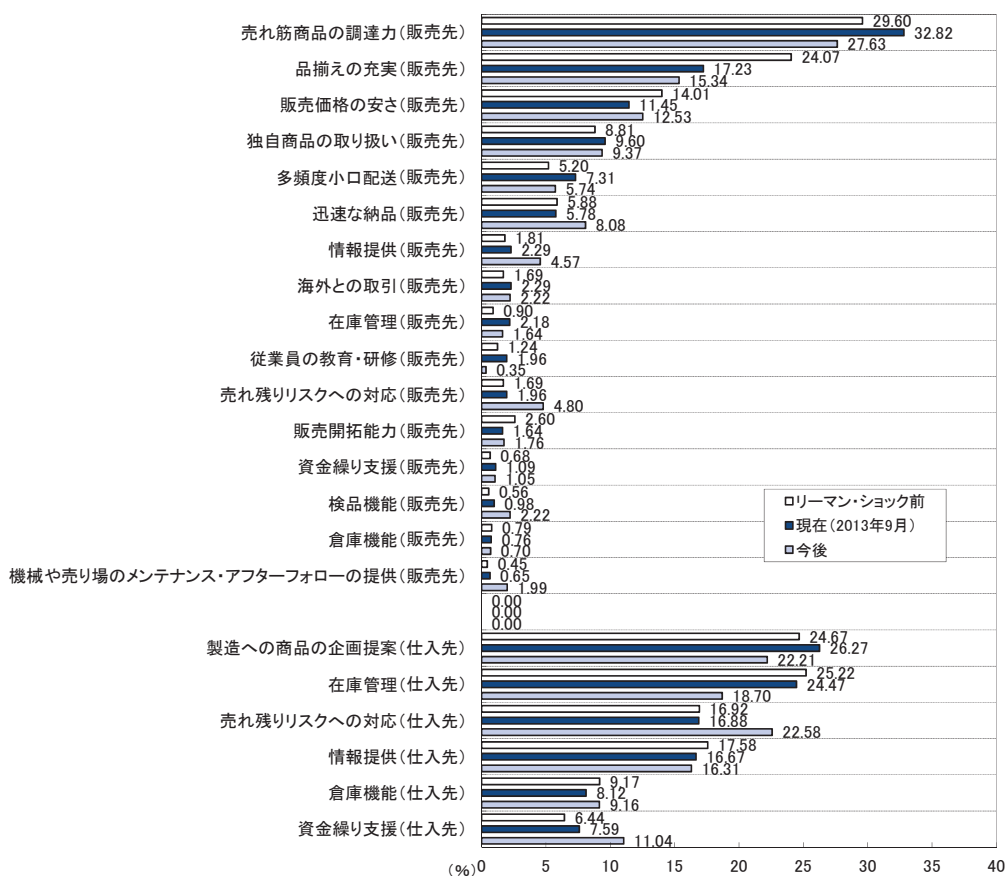
仕入先から特に求められている機能については（図Ⅱ－3）、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「情報提供」がもっとも多く、「製造への商品の企画提案」、「資金繰り支援」、「売れ残りリスクへの対応」が続いている。今後の強化方針でも、「情報提供」は、もっとも重視する項目で変動ないが、「製造への商品の企画提案」の重視割合が増加したことにより差が縮小している。

## ② 繊維卸の販売先・仕入先が卸売業に求める機能（図Ⅱ－4）

卸売業の販売先が取引する際に重視する機能を時系列で見ると、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「売れ筋商品の調達力」、「品揃えの充実」、「販売価格の安さ」、「独自商品の取り扱い」の順となっている。これは、今後の取引先の切り替え要因となる機能でも同じ順位であり、リーマン・ショック前から今後にかけて販売先として求める機能に変化はない。

上位4つの項目に次いで重視しているのが、「多頻度小口配送」であるが、後述のとおり、卸売業の重視割合と比べ、販売先の期待度が上回っている項目となっている。そのほか、「売れ残りリスクへの対応」は、リーマン・ショック前および現在の両時点においてそれほど重視していないものの、今後の取引先の切り替え要因として、より重視する項目となっている。

図Ⅱ－4 繊維卸の販売先・仕入先から見た取引する際に重視する機能



※ 販売先有効回答数 154 社／仕入先有効回答数 162 社

同様に、卸売業の仕入先が取引する際に重視する機能を時系列で見ると（図Ⅱ－４）、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「製造への商品の企画提案」、「在庫管理」がトップを争い、「売れ残りリスクへの対応」、「情報提供」が同水準で続いている。

これを今後で見ると、重視割合がもっとも増加した「売れ残りリスクへの対応」は、「製造への商品の企画提案」、「在庫管理」を抜いてトップとなっている。

### ③ 繊維卸の自己認識と繊維卸の販売先・仕入先の認識の乖離（図Ⅱ－５）

#### 【販売得意先】

リーマン・ショック前および現在の両時点で、販売先の期待以上に繊維卸が重視する主な過剰領域の機能は、「販売価格の安さ」、「情報提供」、「迅速な納品」の順である。一方、販売先の期待値に達していない不足領域の主な機能は、「多頻度小口配送」、「品揃えの充実」、「売れ筋商品の調達力」の順である。

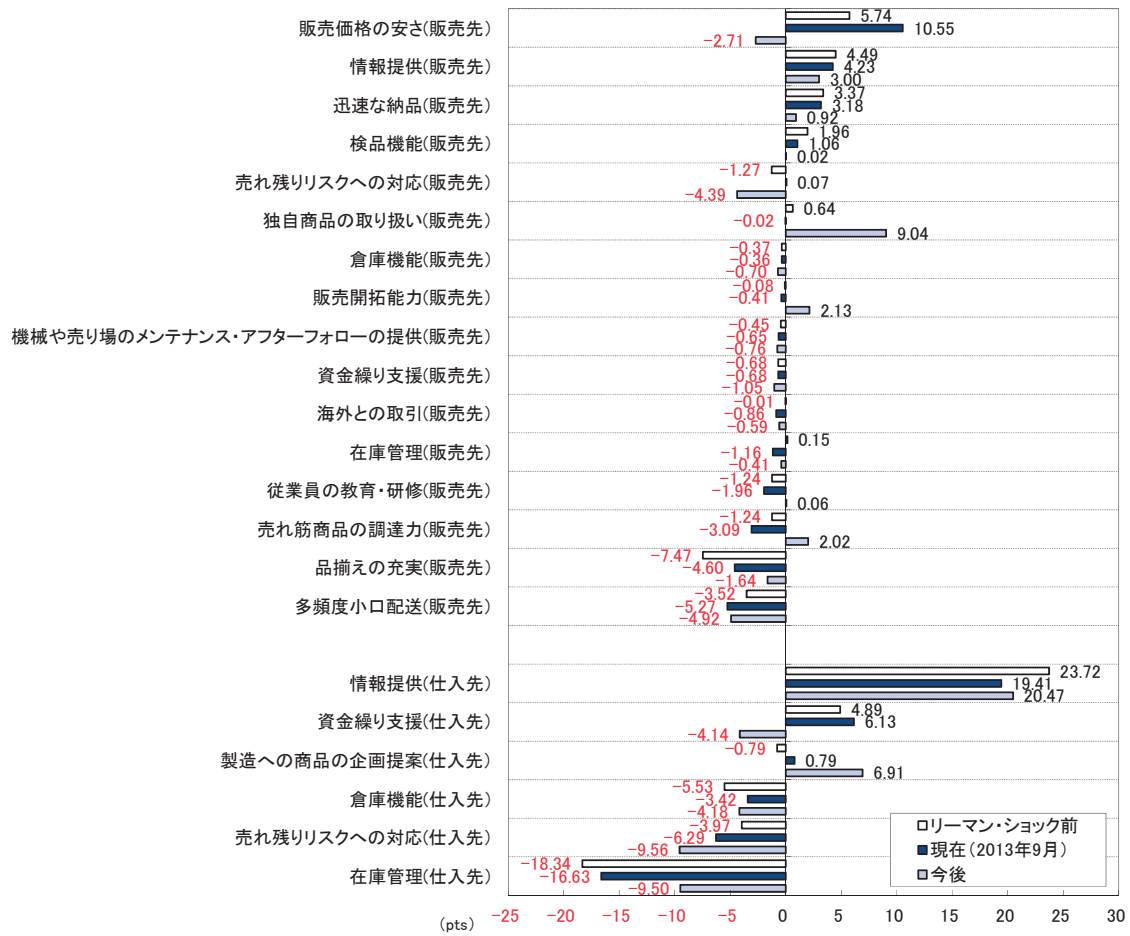
これら機能の今後の方針を見ると、過剰および不足領域それぞれにおいて全体的には乖離幅が縮小しているものの、現在から今後に向けて乖離幅が拡大した主な項目は、「独自商品の取り扱い」、「売れ残りリスクへの対応」、「販売開拓能力」の順である。不足機能として乖離幅が拡大した「売れ残りリスクへの対応」は、リーマン・ショック前および現在の両時点では、それほど顕著な不足機能ではなかったものの、販売先の今後の切り替え要因としての位置づけが高まったため、2番目に高い不足機能となった。最大の過剰機能となった「独自商品の取り扱い」は、販売先の期待を大きく上回る過剰機能となっているが、独自性ある魅力的な商品の取り扱いに注力して、同業他社との差別化を図りたいという卸売業の強い思いの表れでないかと考えられる。

#### 【仕入得意先】

リーマン・ショック前および現在の両時点で、仕入先の期待以上に繊維卸が重視する主な過剰領域の機能は、「情報提供」、「資金繰り支援」である。一方、仕入先の期待値に達していない不足領域の主な機能は、「在庫管理」、「売れ残りリスクへの対応」、「倉庫機能」の順である。

これら機能の今後の方針を見ると、現在から今後に向けて乖離幅が拡大した機能は、「製造への商品の企画提案」、「売れ残りリスクへの対応」、「情報提供」、「倉庫機能」の4つである。「製造への商品の企画提案」は、卸売業が今後強化したい機能のうち、2番目に高い増加割合であった項目であるが、仕入先においては重視割合が低下する傾向にあり、結果として2番目に高い過剰機能となっている。「売れ残りリスクへの対応」は、卸売業として重視すべき機能として認識が高まっているものの、仕入先における今後の重視度がそれを上回ったため、不足領域としての乖離幅が拡大した。そのほか、過剰領域から不足領域に転じたのが「資金繰り支援」である。卸売業においては、今後強化したい機能で重視割合が低下するなか、仕入先の重視割合は、リーマン・ショック前から今後にかけて増加傾向にあることが要因である。

図Ⅱ－５ 繊維卸の自己認識と販売先・仕入先の認識の比率差分



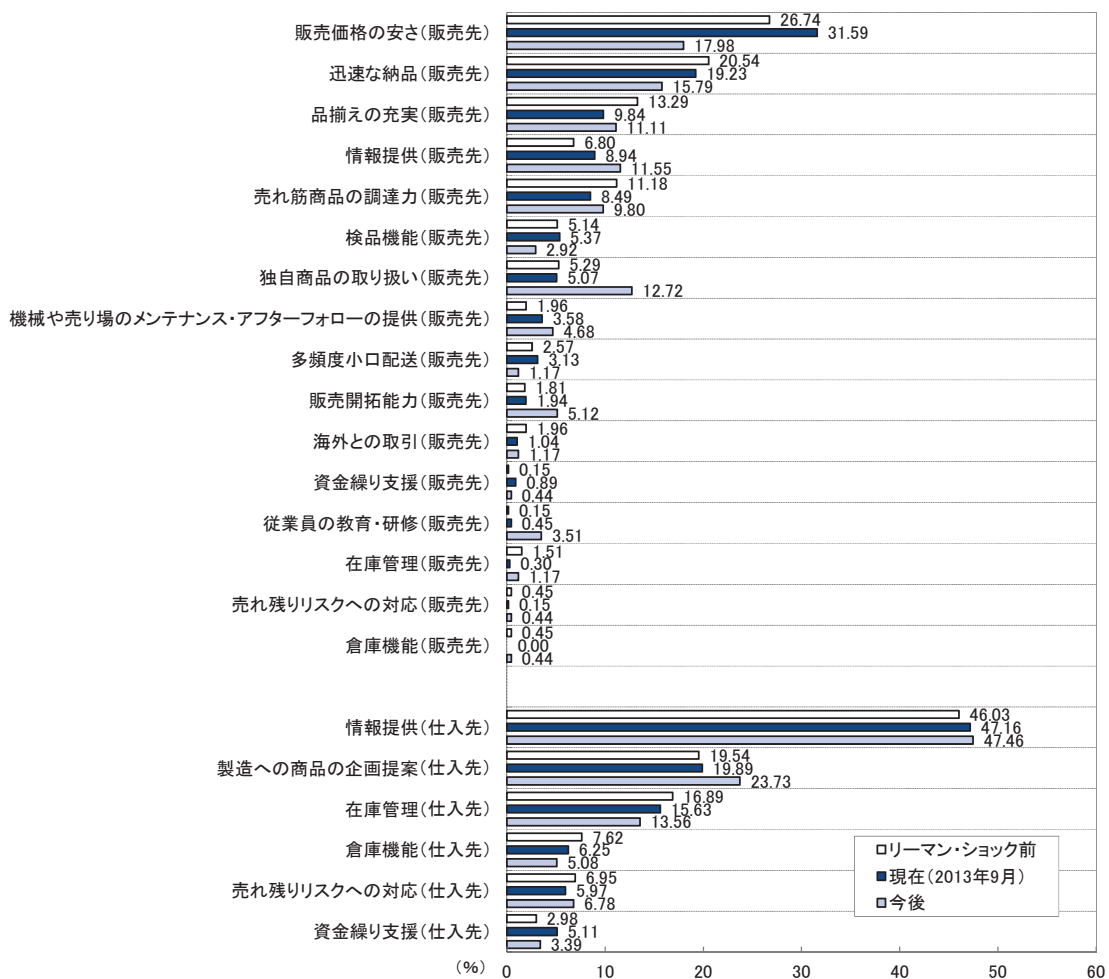
- ※ 繊維卸有効回答数（販売先が求める機能：84社／仕入先が求める機能：45社）
- ※ 販売先有効回答数154社／仕入先有効回答数162社
- ※ 上記は、繊維卸の自己認識から販売先・仕入先の期待を減じた乖離幅である。右側は、繊維卸の自己認識が販売先・仕入先の期待を上回る領域、左側は、販売先・仕入先の期待が繊維卸の自己認識を上回る領域である（以下、同じ）。

## (2) 機械卸

### ① 機械卸が自己認識する販売先・仕入先が求める機能 (図Ⅱ-6)

販売先から特に求められている機能について、機械卸の自己認識を時系列で見ると、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「販売価格の安さ」がもっとも多く、「迅速な納品」、「品揃えの充実」が続いている。「販売価格の安さ」は、今後の強化方針において、もっとも重視する機能としているが、現時点の重視割合からは大きく低下し、次点で続く「迅速な納品」と接近している。今後の強化方針で割合がもっとも増加した機能は、「独自商品の取り扱い」であり、現時点の割合から2倍以上の増加となっている。

図Ⅱ-6 販売先・仕入先から特に求められている機能についての機械卸の自己認識



※ 販売先が求める機能：有効回答数 116 社／仕入先が求める機能：有効回答数 55 社

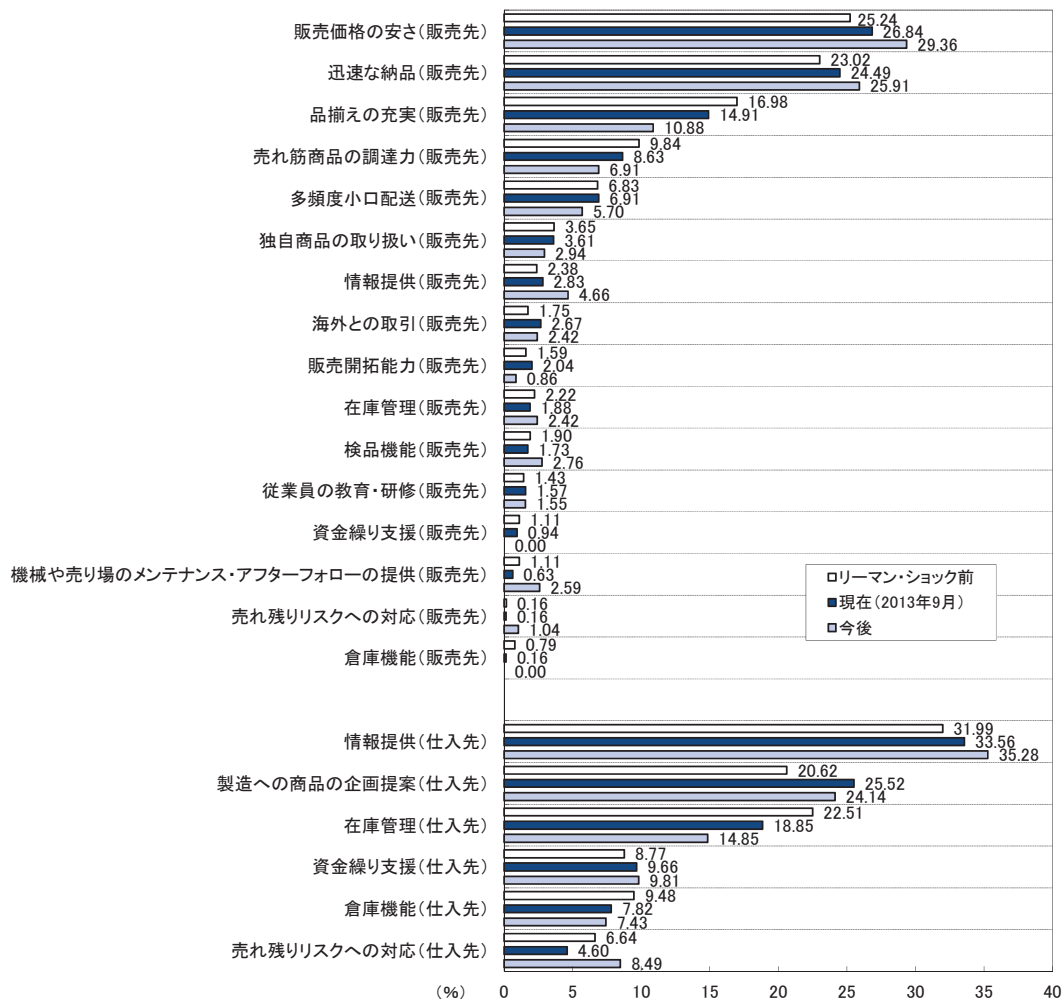
仕入先から特に求められている機能については、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「情報提供」が圧倒的な重視割合となり、大きく離れて「製造への商品の企画提案」、「在庫管理」が続いている。今後の強化方針では、「情報提供」は、もっとも重視する機能で変動はない。今後の強化方針の割合がもっとも増加した機能は、「製造への商品の企画提案」で、以下、「売れ残りリスクへの対応」、「情報提供」の順となっている。

② 機械卸の販売先・仕入先が卸売業に求める機能（図Ⅱ－７）

卸売業の販売先が取引する際に重視する機能を時系列で見ると、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「販売価格の安さ」がもっとも多く、僅差で「迅速な納品」が続く。少し差があって、「品揃えの充実」、「売れ筋商品の調達力」、「多頻度小口配送」の順となっている。これは、今後の取引先の切り替え要因となる機能でも同じ順位であり、リーマン・ショック前から今後にかけて販売先として求める機能に変化はない。

「販売価格の安さ」、「迅速な納品」の上位 2 つは、今後の強化方針で割合が増加している一方、「品揃えの充実」、「売れ筋商品の調達力」、「多頻度小口配送」は割合が低下している。販売先としては、既存取引の中でのサービス・クオリティの強化を期待しているようである。

図Ⅱ－７ 機械卸の販売先・仕入先から見た取引する際に重視する機能



※ 販売先有効回答数 109 社／仕入先有効回答数 77 社

同様に、卸売業の仕入先が取引する際に重視する機能を時系列で見ると（図Ⅱ－7）、リーマン・ショック前および現在の両時点で、「情報提供」がもっとも多く、「製造への商品の企画提案」、「在庫管理」が続いている。

これを今後で見ると、「情報提供」は重視割合が増加しトップを維持する一方、「製造への商品の企画提案」、「在庫管理」は割合が低下したため格差が広がった。また、割合としては下位であるものの、「売れ残りリスクへの対応」は、もっとも重視割合が増加した機能であるが、これは繊維卸の仕入先も同様の傾向を示している。業種を問わず今後の取引先の切り替え要因として重要な機能とされているようだ。

### ③ 機械卸の自己認識と機械卸の販売先・仕入先の認識の乖離（図Ⅱ－8）

#### 【販売得意先】

リーマン・ショック前および現在の両時点で、販売先の期待以上に卸売業が重視する主な過剰領域の機能は、「情報提供」、「販売価格の安さ」、「検品機能」の順である。一方、販売先の期待値に達していない不足領域の主な機能は、「迅速な納品」、「品揃えの充実」、「多頻度小口配送」の順である。

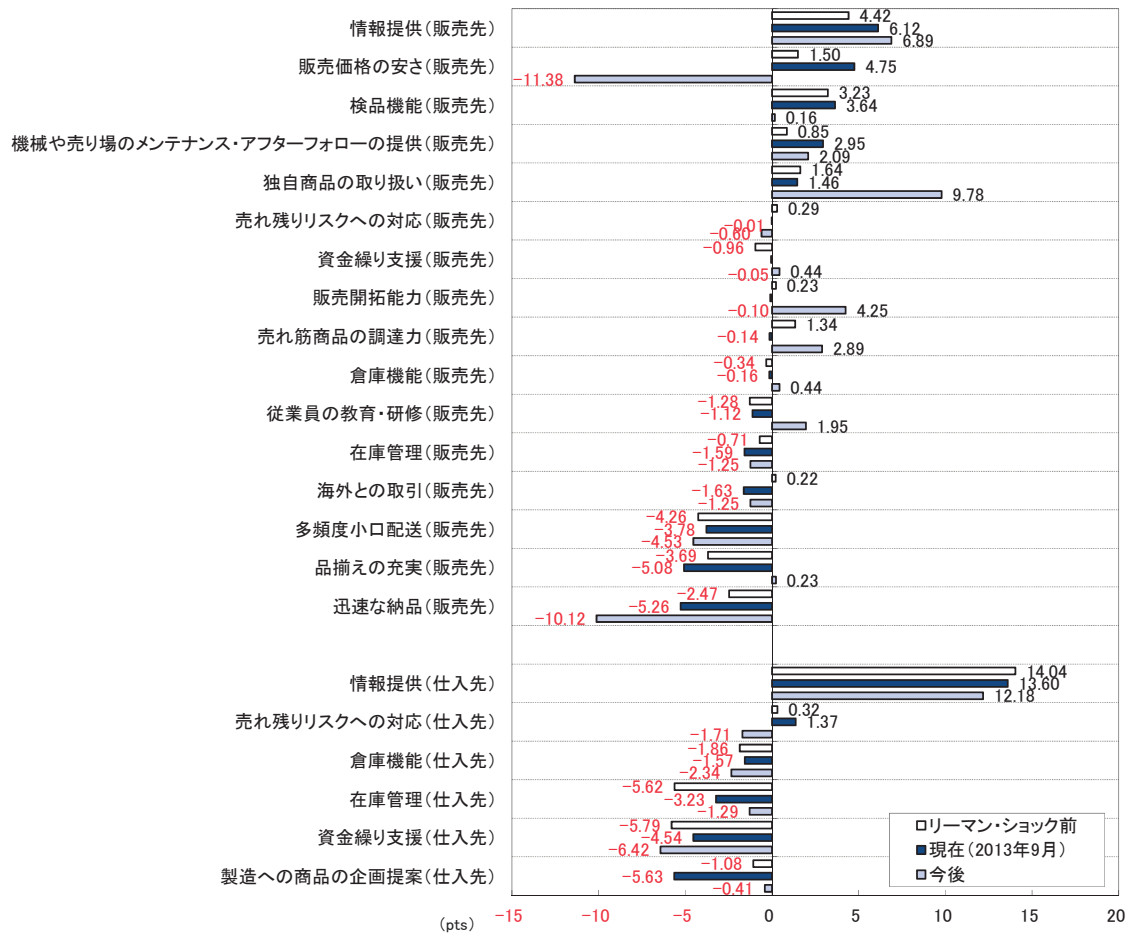
これら機能の今後の方針を見ると、過剰および不足領域それぞれにおいて乖離幅が大きく変化したのは、「販売価格の安さ」、「独自商品の取り扱い」、「迅速な納品」、「販売開拓能力」である。「販売価格の安さ」は、過剰領域から一転、もっとも不足する機能となった。一方、「独自商品の取り扱い」は、もっとも過剰な領域となったが、繊維卸と同様、独自性ある魅力的な商品の取り扱いに注力して、同業他社との差別化を図りたいという卸売業の強い思いの表れでないかと考えられる。

#### 【仕入得意先】

リーマン・ショック前および現在の両時点で、仕入先の期待以上に卸売業が重視する主な過剰領域の機能は、「情報提供」である。一方、仕入先の期待値に達していない不足領域の主な機能は、「製造への商品の企画提案」、「資金繰り支援」、「在庫管理」の順である。

これら機能の今後の方針を見ると、「情報提供」は依然として最大の過剰領域であるものの乖離幅は縮小している。現在から今後に向けて乖離幅が拡大した機能は、「資金繰り支援」、「倉庫機能」、「売れ残りリスクへの対応」の3つである。このうち、「資金繰り支援」は、卸売業において今後強化したい機能としての重視割合が低下した一方、仕入先の重視割合が増加したため大きなギャップとなった。

図Ⅱ－8 機械卸の自己認識と販売先・仕入先の認識の比率差分



※ 機械卸有効回答数（販売先が求める機能：116社／仕入先が求める機能：55社）

※ 販売先有効回答数109社／仕入先有効回答数77社



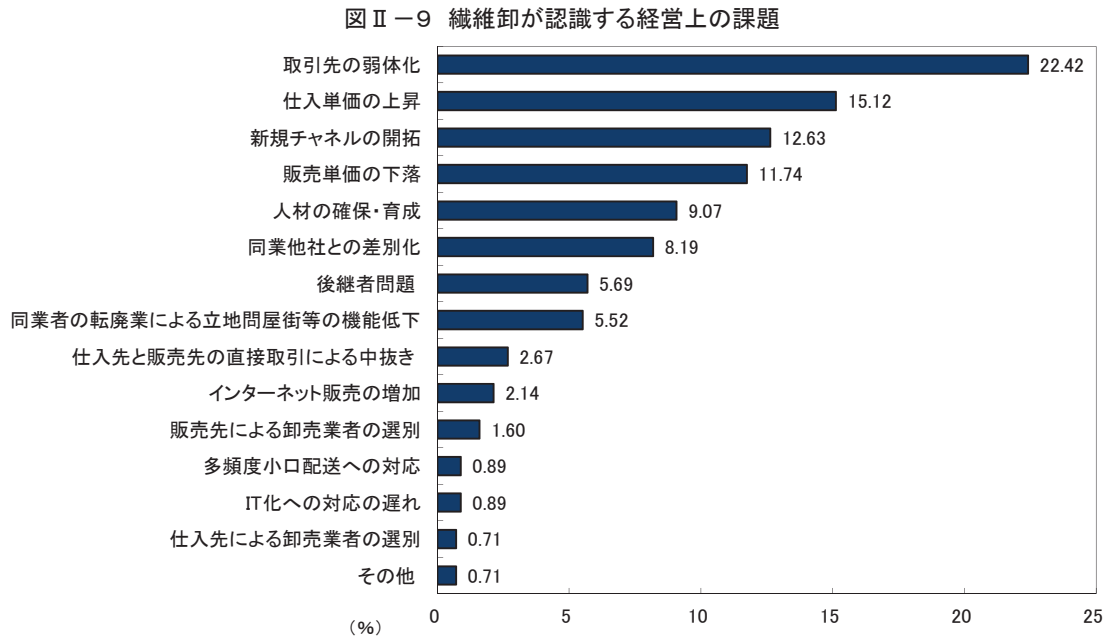
### 3. 卸売業における経営上の課題

本項では、卸売業が現在抱えている経営上の課題について分析し、さらに、卸売業にとって構造的な課題といえる流通経路の短縮に対する現状認識について、別途考察する。

#### (1) 繊維卸

##### ① 繊維卸が認識する経営上の課題（図Ⅱ－9）

現在抱えている経営上の課題を見ると、「取引先の弱体化」がもっとも多く、以下、「仕入単価の上昇」、「新規チャネルの開拓」、「販売単価の下落」が続いている。つまり、総じて繊維卸においては、仕入単価や販売単価など企業業績に直結する項目を課題としている。



※ 有効回答数 94 社

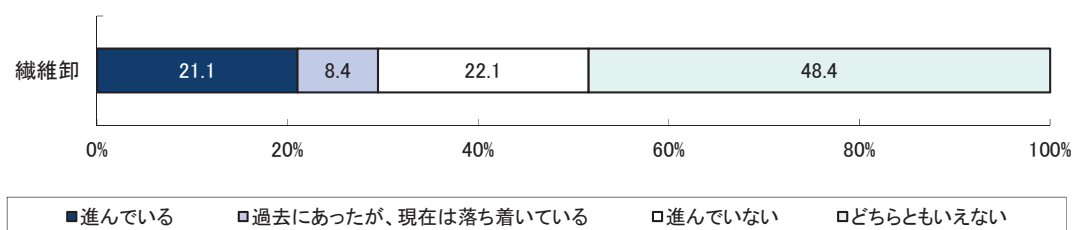
## ② 繊維卸における流通経路短縮の現状（図Ⅱ－10、図Ⅱ－11）

図Ⅱ－9のとおり、卸売業が現在抱えている経営上の課題の中に「仕入先と販売先の直接取引による中抜き」の選択肢があるが、回答結果は、2.7%となり、大きな課題とは認識されていなかった。

本調査では、別途、リーマン・ショック前と比べて流通経路の短縮がどの程度進んでいるかについても質問したが、これによると、「進んでいる」および「過去にあったが、現在は落ち着いている」との回答合計は、29.5%となった（図Ⅱ－10）。また、「どちらともいえない」は、半数近くを占めている。一般的な認識としては卸中抜きによる流通経路の短縮が大きな課題とされている一方で、卸売業自身から見ると一概にはいえないようであり、ステレオタイプな見方では現状を見誤るリスクがある。

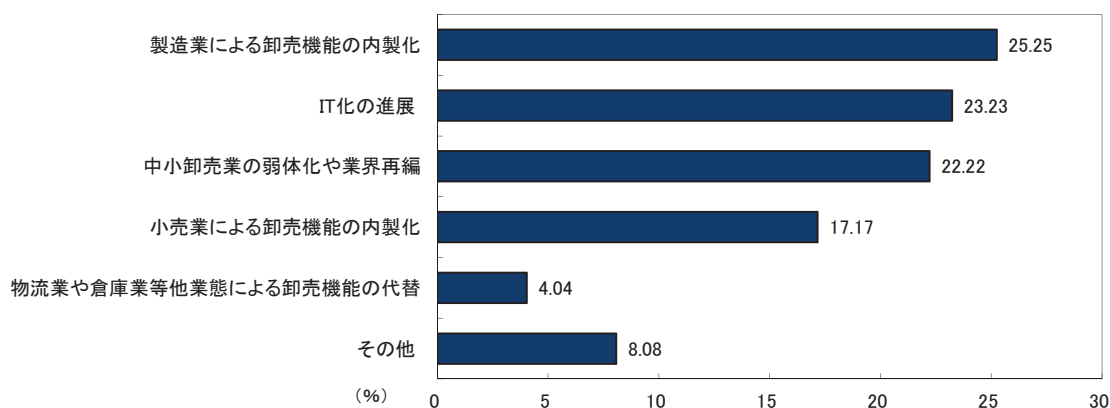
なお、「進んでいる」と回答した企業にその理由を尋ねたところ（図Ⅱ－11）、「製造業による卸売機能の内製化」がもっとも多く、以下、「IT化の進展」、「中小卸売業の弱体化や業界再編」、「小売業による卸売機能の内製化」の順となった。

図Ⅱ－10 繊維卸における流通経路短縮



※ 有効回答数 95 社

図Ⅱ－11 繊維卸における流通経路短縮の理由



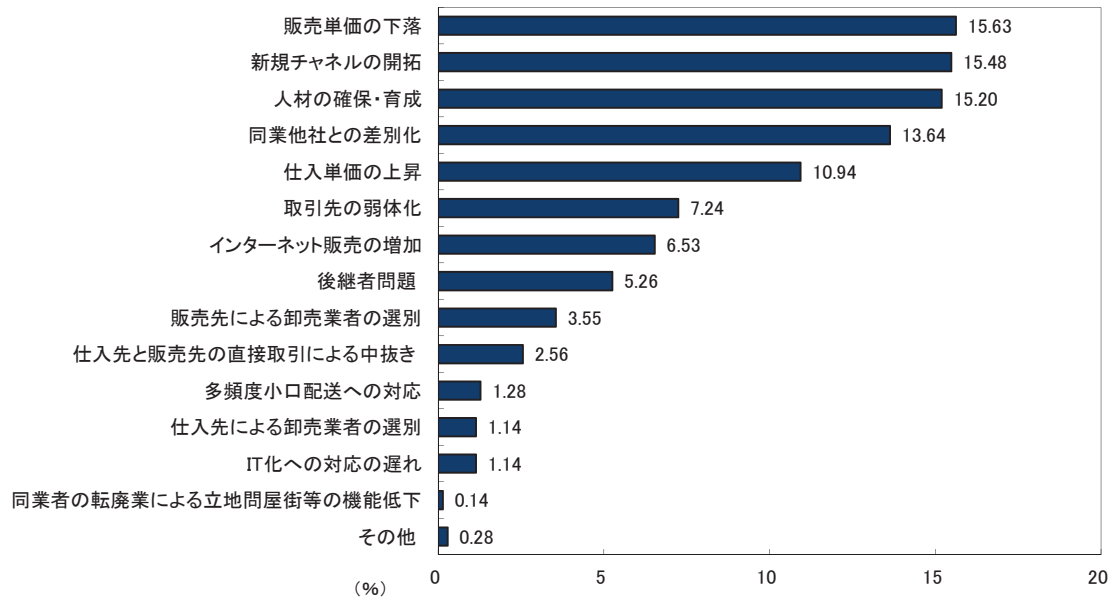
※ 有効回答数 19 社

## (2) 機械卸

### ① 機械卸が認識する経営上の課題 (図Ⅱ-12)

現在抱えている経営上の課題を見ると、「販売単価の下落」がもっとも多く、以下、「新規チャネルの開拓」、「人材の確保・育成」、「同業他社との差別化」、「仕入単価の上昇」が続いている。機械卸においては、新たな取引先を開拓するために必要な企業としての強みや、それを支える人材育成が課題となっている。

図Ⅱ-12 機械卸が認識する経営上の課題



※ 有効回答数 119 社

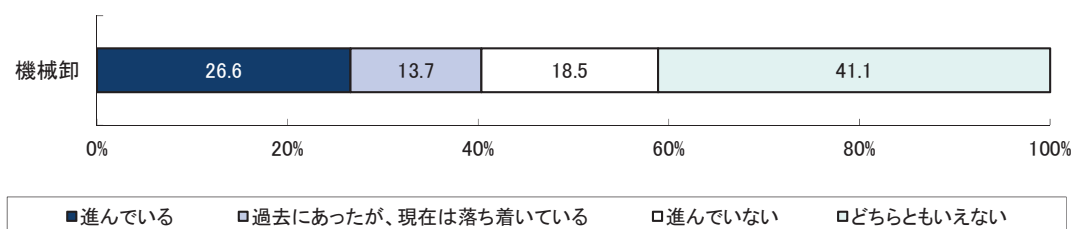
## ② 機械卸における流通経路短縮の現状（図Ⅱ－13、図Ⅱ－14）

繊維卸の回答と同様、卸売業が現在抱えている経営上の課題で「仕入先と販売先の直接取引による中抜き」の選択肢については、回答結果は、2.6%となり、大きな課題とは認識されていなかった。

リーマン・ショック前と比べて流通経路の短縮がどの程度進んでいるかについては（図Ⅱ－13）、「進んでいる」および「過去にあったが、現在は落ち着いている」との回答合計は、40.3%となり、いずれも繊維卸の回答割合を上回っており、機械卸のほうが流通経路の短縮が進展しているとの結果となった。

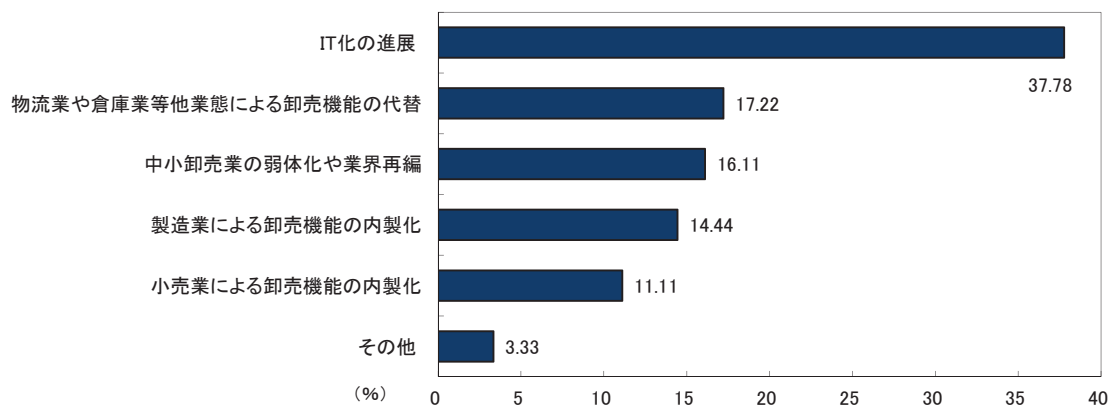
なお、「進んでいる」と回答した企業にその理由を尋ねたところ、「IT化の進展」がもっとも多く、大きく差があつて、「物流業や倉庫業等他業態による卸売機能の代替」、「中小卸売業の弱体化や業界再編」、「製造業による卸売機能の内製化」の順となった。

図Ⅱ－13 機械卸における流通経路短縮



※ 有効回答数 124 社

図Ⅱ－14 機械卸における流通経路短縮の理由



※ 有効回答数 33 社

#### 4. 販売得意先および仕入得意先から見た卸売業との取引状況について

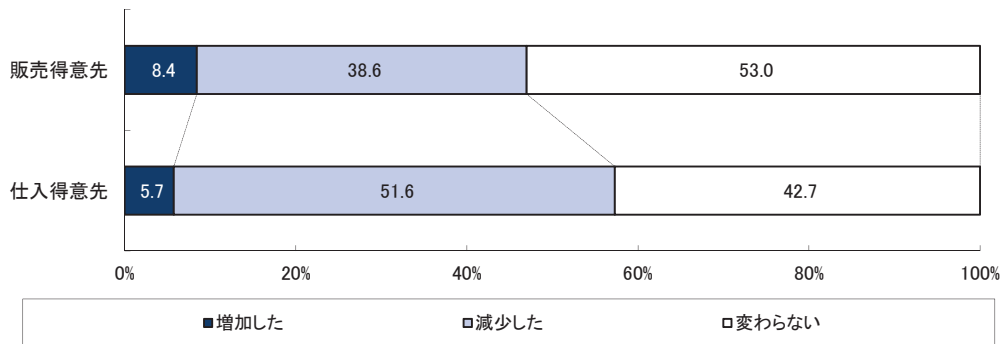
本項では、卸売業の販売得意先および仕入得意先から見た卸売業との現在の取引状況と今後の方針について分析する。

##### (1) 繊維卸

###### ① 繊維卸との取引額の割合変化と取引割合増減の理由（図Ⅱ－15）

リーマン・ショック前と比べた現在の取引額の割合変化については、「増加した」は、販売得意先が 8.4%、仕入得意先が 5.7%となった一方、「減少した」は、販売得意先が 38.6%、仕入得意先が 51.6%で、川上にあたる仕入得意先で特に取引額が減少していることが浮き彫りとなった。

図Ⅱ－15 繊維卸との取引額の割合変化



※ 販売得意先：有効回答数 165 社／仕入得意先：有効回答数 192 社

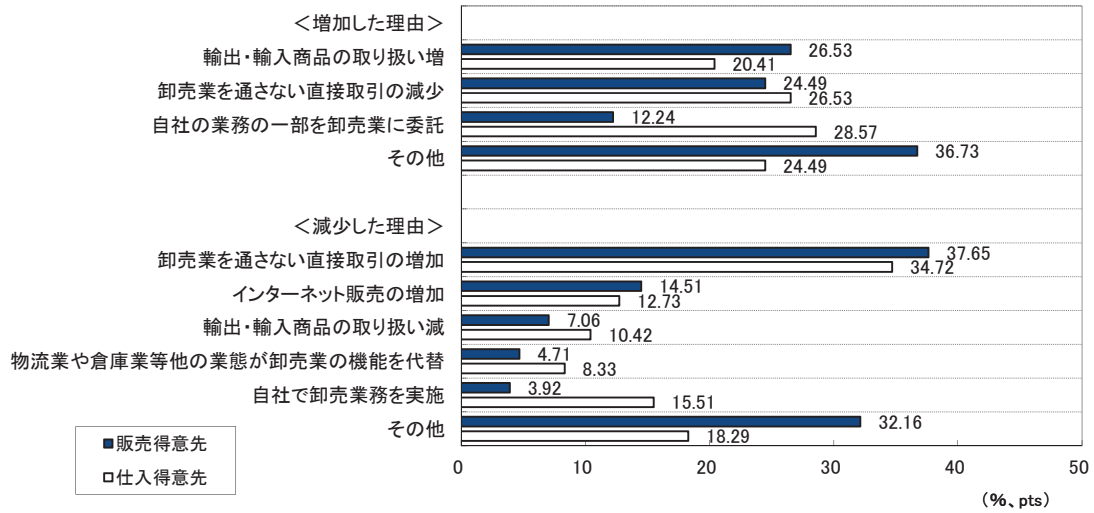
##### 【増加した理由】

取引額の割合が増加した理由については、販売得意先では「輸入商品の取り扱い増」がもっとも多く、僅差で「卸売業を通さない直接取引の減少」が続く（図Ⅱ－16）。一方、仕入得意先においては、「自社の業務の一部を卸売業に委託」がもっとも多く、「卸売業を通さない直接取引の減少」が続く。

##### 【減少した理由】

減少した理由については、「卸売業を通さない直接取引の増加」が販売得意先、仕入先それぞれでもっとも多く、以下、「インターネット販売の増加」、「輸出・輸入商品の取り扱い減」が続く傾向も概ね一致しているが、大きな相違点は、「自社で卸売業務を実施」が販売得意先で 3.9%に対し、仕入得意先では 2 番目に多い 15.5%となっている点である。どちらかといえば、仕入得意先であるメーカーの方が流通経路短縮に積極的な傾向が窺われる。

図Ⅱ-16 繊維卸との取引額の割合変化の理由



※ 販売得意先有効回答数 (割合増加：12社／割合減少：61社)

※ 仕入得意先有効回答数 (割合増加：11社／割合減少：93社)

② 繊維卸と取引している理由（図Ⅱ－17）

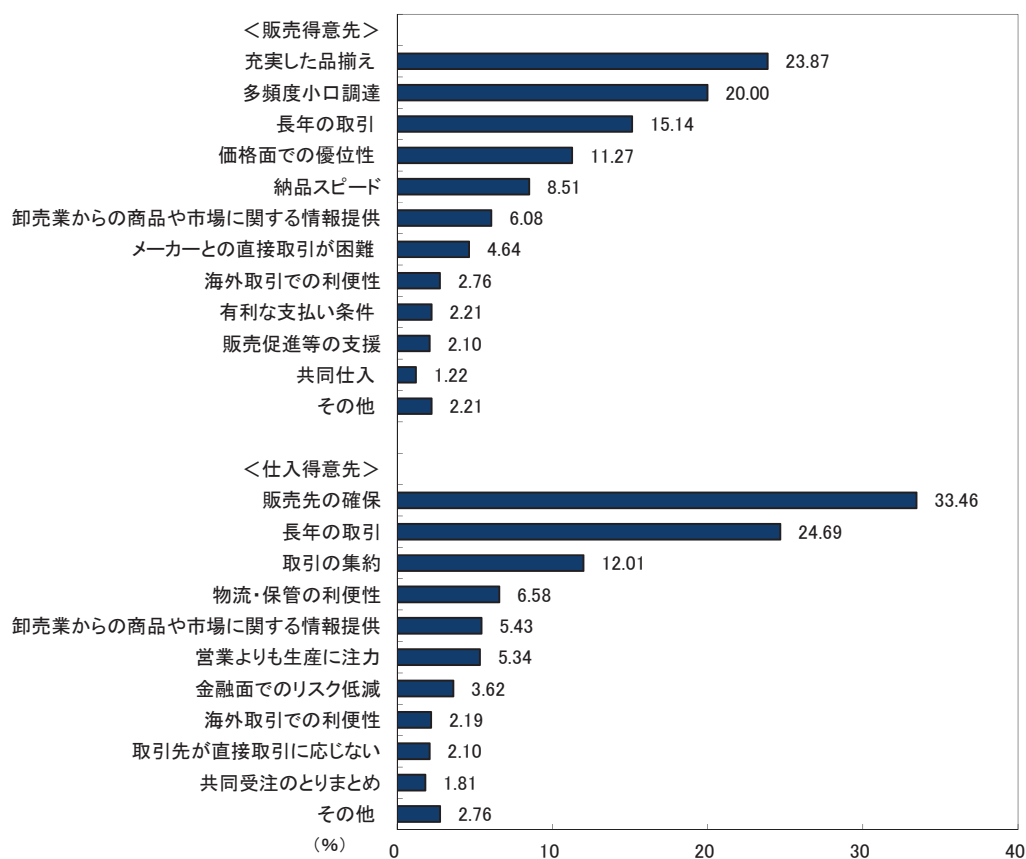
【販売得意先】

販売得意先が繊維卸から商品を購入している理由については、「充実した品揃え」をもっとも高く評価し、以下、「多頻度小口調達」、「長年の取引」の順で続く。

【仕入得意先】

仕入得意先が繊維卸に商品を販売している理由については、「販売先の確保」をもっとも高く評価し、以下、「長年の取引」、「取引の集約」の順で続く。「販売先の確保」については、卸売業の仕入先にとって、安定した販売ルートの有無が重要なポイントであることを示している。

図Ⅱ－17 販売得意先、仕入得意先における繊維卸と取引している理由



※ 販売得意先：有効回答数 153 社／仕入得意先：有効回答数 184 社

### ③ 繊維卸との今後の取引方針（図Ⅱ－18）

#### 【販売得意先】

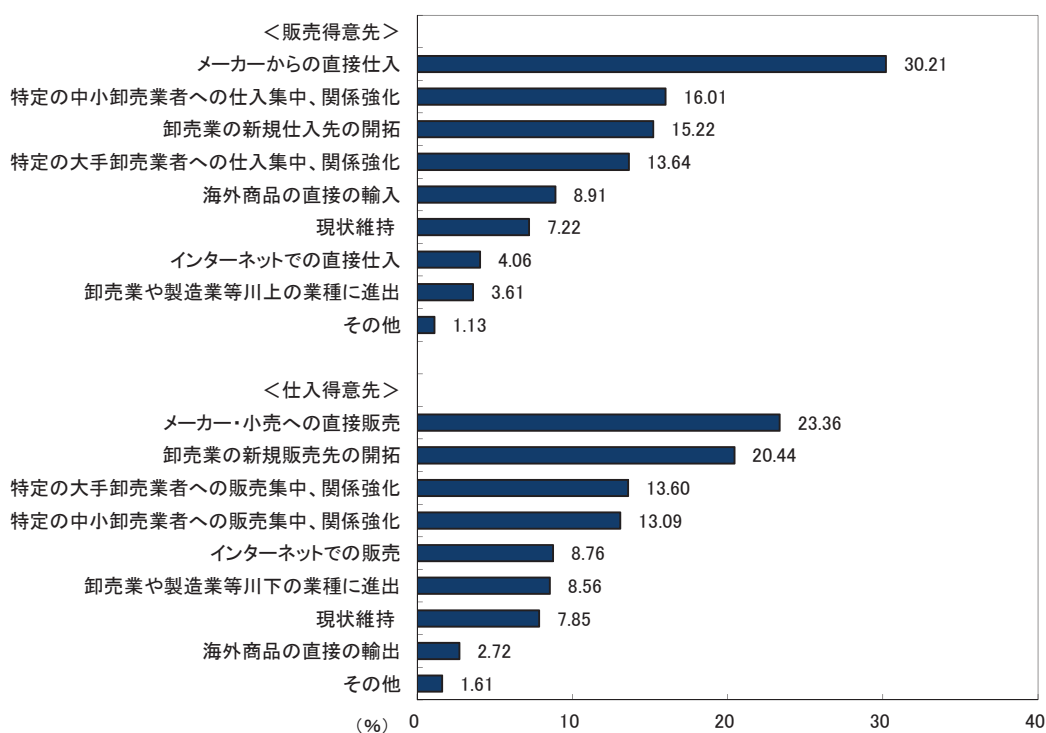
販売得意先における繊維卸からの今後の仕入方針については、「メーカーからの直接仕入」がもっとも多く、大きく差があって、「特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化」、「卸売業の新規仕入先の開拓」が続く。全体的には卸売業との取引を今後減らす方向性が窺われるものの、「特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化」や「卸売業の新規仕入先の開拓」が上位にランクするのは、仕入ルートの集約を図りつつ、より良い卸売業との取引を志向しているということであり、卸売業の選別が進展しているともいえる。

#### 【仕入得意先】

仕入得意先における繊維卸への今後の販売方針については、「メーカー・小売等への直接販売」がもっとも多く、以下、「卸売業の新規販売先の開拓」、「特定の大手卸売業者への販売集中、関係強化」の順で続く。

中小卸売業を通さない直接取引がトップとなっているが、「卸売業の新規販売先の開拓」もそれほど差がなく続いており、卸売業との取引の必要性は感じているといえる。

図Ⅱ－18 販売得意先、仕入得意先における繊維卸との今後の取引方針



※ 販売得意先：有効回答数 155 社／仕入得意先：有効回答数 174 社

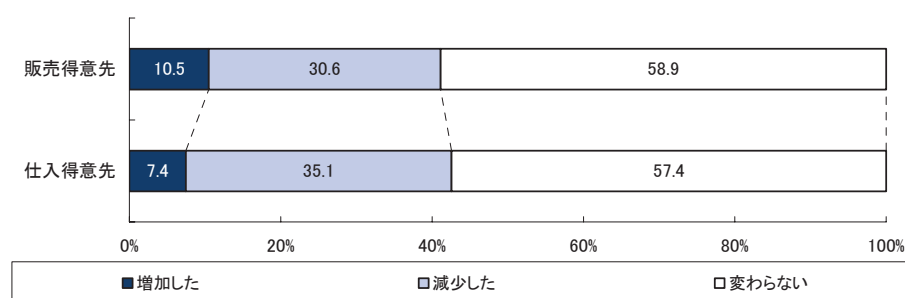


## （２）機械卸

### ① 機械卸との取引額の割合変化と取引割合増減の理由（図Ⅱ－19）

リーマン・ショック前と比べた現在の取引額の割合変化については、「増加した」は、販売得意先が10.5%、仕入得意先が7.4%となった一方、「減少した」は、販売得意先が30.6%、仕入得意先が35.1%で、取引割合の減少傾向が目立つ。一方で、「変わらない」が、いずれにおいても半数以上を占めており、先にみた繊維卸よりも多い点は注目に値する。つまり、機械卸は繊維卸に比べれば相対的な深刻度は弱いともいえる。

図Ⅱ－19 機械卸との取引額の割合変化



※ 販売得意先：有効回答数 124 社／仕入得意先：有効回答数 94 社

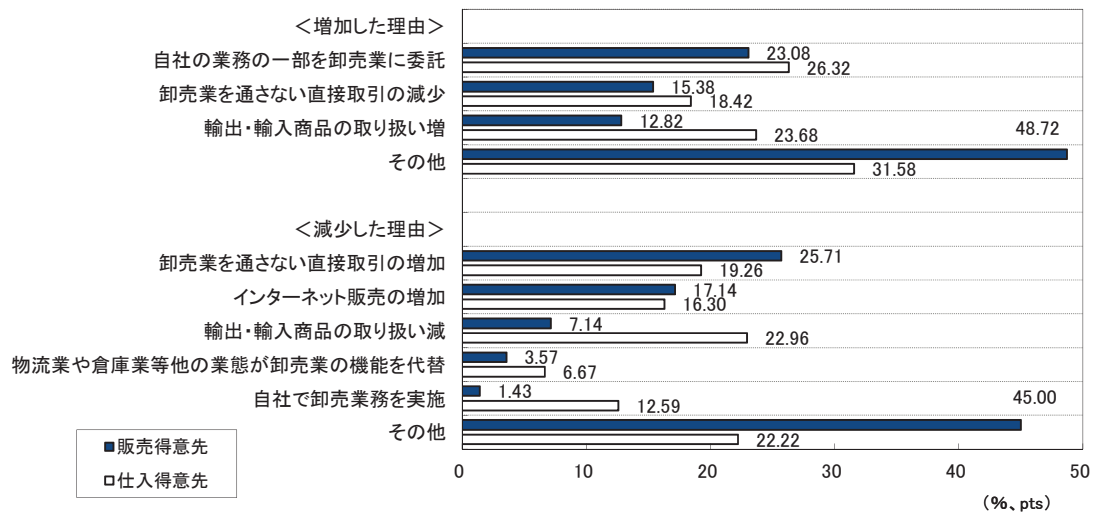
#### 【増加した理由】

取引額の割合が増加した理由については、販売得意先では「自社の業務の一部を卸売業に委託」がもっとも多く、「卸売業を通さない直接取引の減少」が続く。一方、仕入得意先においては、「自社の業務の一部を卸売業に委託」がもっとも多く、「輸出商品の取り扱い増」が続く。

#### 【減少した理由】

減少した理由については、販売得意先では「卸売業を通さない直接取引の増加」がもっとも多く、「インターネット販売の増加」が続く。仕入得意先においては「輸出商品の取り扱い減」がもっとも多く、「卸売業を通さない直接取引の増加」が次点となっている。仕入得意先の取引割合が増加した理由を勘案すると、海外取引の増減によって卸売業の取引額割合が左右されるとの見方もできる。

図Ⅱ－20 機械卸との取引額の割合変化の理由



※ 販売得意先有効回答数（割合増加：11社／割合減少：36社）

※ 仕入得意先有効回答数（割合増加：8社／割合減少：30社）

## ② 機械卸と取引している理由

### 【販売得意先】

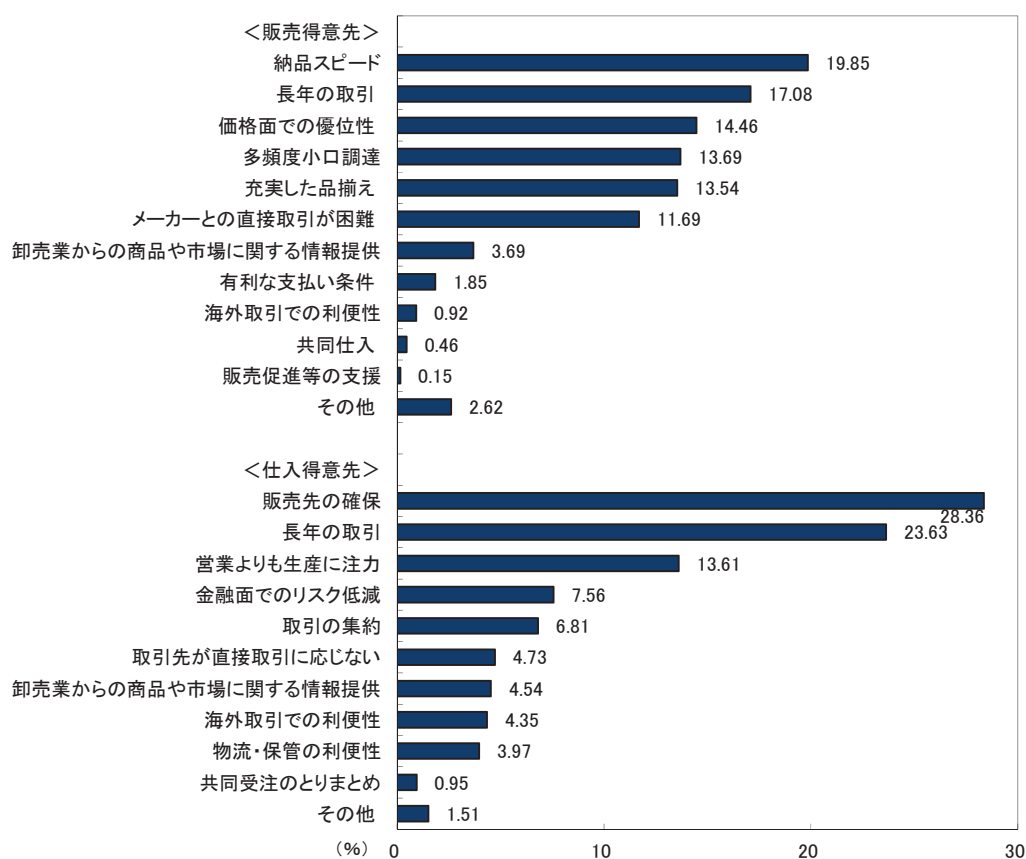
販売得意先が機械卸から商品を購入している理由については、「納品スピード」がもっとも多く、以下、「長年の取引」、「価格面での優位性」が続く。

### 【仕入得意先】

仕入得意先が機械卸に商品を販売している理由については、「販売先の確保」がもっとも多く、以下、「長年の取引」、「営業よりも生産に注力」が続く。

販売得意先および仕入得意先において、「長年の取引」が次点となっているが、これを裏返してみると、単に惰性により長期取引が継続しているのではなく、取引先の信頼を維持し続ける努力、工夫を継続している卸売業の姿が想像できる。

図Ⅱ-21 販売得意先、仕入得意先における機械卸と取引している理由



※ 販売得意先：有効回答数 112 社／仕入得意先：有効回答数 91 社

### ③ 機械卸との今後の取引方針

#### 【販売得意先】（図Ⅱ-22）

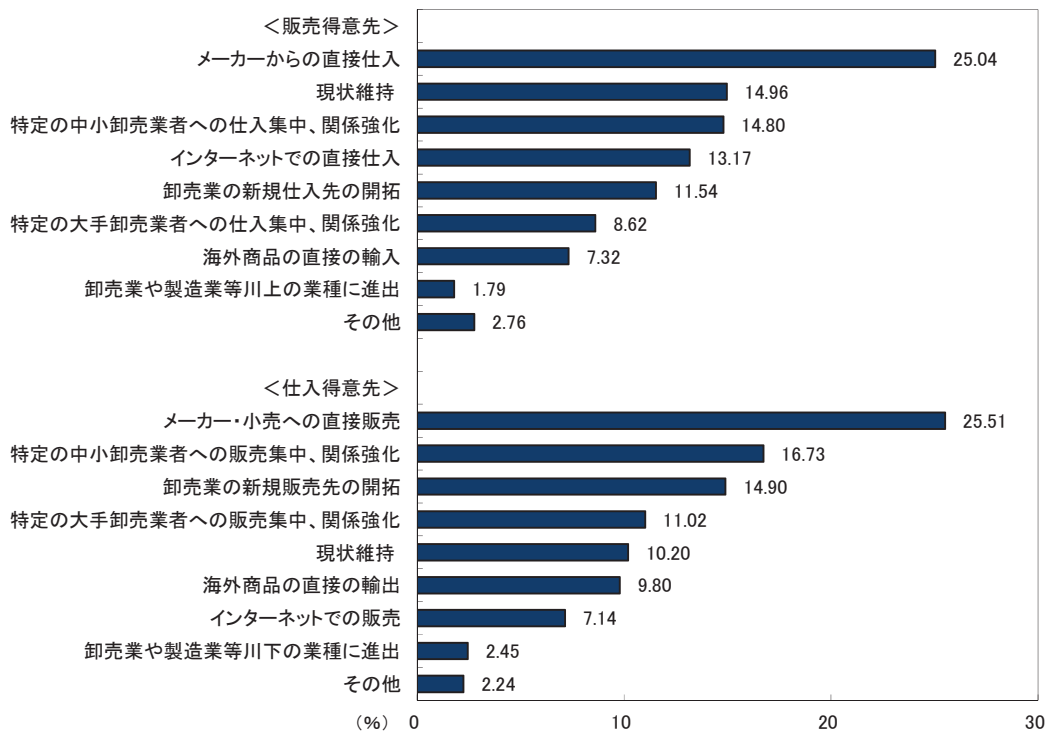
販売得意先における機械卸からの今後の仕入方針については、「メーカーからの直接仕入」がもっとも多く、「現状維持」、「特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化」、「インターネットでの直接仕入」の順で続く。流通経路短縮を志向する項目が上位となるなかで、「現状維持」、「特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化」が入っているのは、厳しい環境のなかにあっても中小卸売業が必要とされる役割が存在することを示している。

#### 【仕入得意先】

仕入得意先における機械卸への今後の販売方針については、「メーカー・小売への直接販売」がもっとも多く、以下、「特定の中小卸売業者への販売集中、関係強化」、「卸売業の新規販売先の開拓」の順で続く。

なお、販売得意先においては、「現状維持」との回答は2番目に多く、仕入得意先においても相応の回答を得ている。これは産業財という性質上、繊維卸と異なり、製品ライフサイクルや流行に左右されにくいという観点から、取引先を大きく変動させる必要が少ないためと考えられる。

図Ⅱ-22 販売得意先、仕入得意先における機械卸との今後の取引方針



※ 販売得意先：有効回答数 114 社／仕入得意先：有効回答数 89 社

## 5. 本章のまとめ

以上、本章では中小卸売業へのアンケート結果を、卸売業者の自己認識、取引先企業による評価という異なる視点から分析を行ってきたが、そのポイントを整理すると下表のとおりである<sup>8</sup>（表Ⅱ－1、表Ⅱ－2）。

表Ⅱ－1 調査結果の整理（卸売業者と販売得意先企業の認識比較）

項目	細項目	繊維卸	機械卸
卸売業の自己評価	現在（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>多頻度小口配送、迅速な納品、在庫管理、独自商品の取り扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売先への情報提供、売れ筋商品の調達力、迅速な納品、独自商品の取り扱い</li> </ul>
	リーマン前から現在で評価向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造への商品の企画提案、多頻度小口配送、在庫管理、独自商品の取り扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売先への情報提供、在庫管理、販売開拓能力、仕入先への情報提供</li> </ul>
卸売業が販売得意先から求められていると判断する機能	現在（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>売れ筋商品の調達力、販売価格の安さ、品揃えの充実、独自商品の取り扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格の安さ、迅速な納品、品揃えの充実、情報提供</li> </ul>
	今後（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>売れ筋商品の調達力、独自商品の取り扱い、品揃えの充実、販売価格の安さ（現在評価と順位は異なるが項目は一致）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格の安さ、迅速な納品、独自商品の取り扱い、情報提供</li> </ul>
販売得意先が重視する機能	現在（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>売れ筋商品の調達力、品揃えの充実、販売価格の安さ、独自商品の取り扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格の安さ、迅速な納品、品揃えの充実、売れ筋商品の調達力</li> </ul>
	取引切り替え要因となる機能	※ 取引切り替え要因となる機能については、繊維卸の販売先、機械卸の販売得意先とも現在評価と順位は一致（卸に求める機能は普遍的）	
卸売業と販売得意先の回答比較	リーマン前、現在の両時点で重視する機能の回答割合の乖離	<過剰機能：卸が販売先を上回る> <ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格の安さ、情報提供、迅速な納品</li> </ul> <不足領域：販売先が卸を上回る> <ul style="list-style-type: none"> <li>多頻度小口配送、品揃えの充実、売れ筋商品の調達力</li> </ul>	<過剰機能：卸が販売先を上回る> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報提供、販売価格の安さ、検品機能</li> </ul> <不足領域：販売先が卸を上回る> <ul style="list-style-type: none"> <li>迅速な納品、品揃えの充実、多頻度小口配送</li> </ul>
	現在から今後に向けて乖離幅が拡大した機能	<過剰機能> <ul style="list-style-type: none"> <li>独自商品の取り扱い、販売開拓能力</li> </ul> <不足機能> <ul style="list-style-type: none"> <li>売れ残りリスクへの対応</li> </ul>	<過剰機能> <ul style="list-style-type: none"> <li>独自商品の取り扱い、販売開拓能力</li> </ul> <不足機能> <ul style="list-style-type: none"> <li>販売価格の安さ、迅速な納品</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>繊維卸および販売得意先の双方の認識として、売れ筋商品の調達力、品揃えの充実が重要な項目といえる。しかしながら、販売先の期待を満たしているとはいえず、今以上に注力すべき項目である。</li> <li>多頻度小口配送も不足する機能として販売先の期待が高いが、繊維卸自身があまり重視しておらず、そのギャップが課題といえる。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>機械卸および販売得意先の双方の認識として、販売価格の安さ、迅速な納品が重要な項目といえる。今後の取引切り替え要因でも、上記は販売先が重視する機能であり、同時に期待に達していない。</li> <li>繊維卸売業と同様、多頻度小口配送は、機械卸自身があまり重視していない機能であり、今後の課題といえる。</li> </ul>

※ 上記 網掛け部分は、繊維卸、機械卸の回答において共通する項目である（以下同じ）。

<sup>8</sup> 卸売業の売上に直接的に影響し重要度が高いのは、販売得意先であることから、仕入得意先については省略する。

表Ⅱ-2 調査結果の整理（卸売業者における経営課題と取引先の取引方針）

項目	細項目	繊維卸	機械卸
卸売業が認識する経営上の課題	全般的な経営上の課題（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先の弱体化、仕入単価の上昇、新規チャネルの開拓、販売単価の下落</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売単価の下落、新規チャネルの開拓、人材の確保・育成、同業他社との差別化</li> </ul>
	流通経路の短縮とその理由（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>29.5%が進んでいる、または、過去にあったが現在は落ち着いていると回答</li> <li>経路短縮の理由は、製造業による卸売機能の内製化、IT化の進展、中小卸売業の弱体化や業界再編、小売業による卸売機能の内製化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40.3%が進んでいる、または、過去にあったが現在は落ち着いていると回答</li> <li>経路短縮の理由は、IT化の進展、物流業や倉庫業等他業態による卸売機能の代替、中小卸売業の弱体化や業界再編、製造業による卸売機能の内製化</li> </ul>
販売得意先から見た卸売業との取引現況と今後の方針	取引割合の変化とその理由（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引割合が増加は8.4%、減少は38.6%</li> <li>増加理由は、輸入商品の取り扱い増、卸売業を通さない直接取引の減少</li> <li>減少理由は、卸売業を通さない直接取引の増加、インターネット販売の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引割合が増加は10.5%、減少は30.6%</li> <li>増加理由は、自社の業務の一部を卸売業に委託、卸売業を通さない直接取引の減少</li> <li>減少理由は、卸売業を通さない直接取引の増加、インターネット販売の増加</li> </ul>
	卸との取引理由（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>充実した品揃え、多頻度小口調達、長年の取引、価格面での優位性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>納品スピード、長年の取引、価格面での優位性、多頻度小口調達</li> </ul>
	今後の取引方針（回答上位）	<ul style="list-style-type: none"> <li>メーカーからの直接仕入、特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化、卸売業の新規仕入先の開拓、特定の大手卸売業者への仕入集中、関係強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メーカーからの直接仕入、現状維持、特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化、インターネットでの直接仕入れ</li> </ul>
課題		<ul style="list-style-type: none"> <li>全般的な経営上の課題は、仕入単価の上昇や販売単価の下落など企業業績に直結する項目を課題としている。</li> <li>販売得意先の今後の取引方針としては、メーカーからの直接仕入がトップになるなど卸売業との取引を減らす方向が窺われるが、特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化や卸売業の新規仕入先の開拓も上位であるのは、仕入ルートの集約を図りつつ、より良い卸売業との取引を志向していると考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全般的な経営上の課題は、新規チャネルの開拓、人材の確保・育成など新たな取引先を開拓するために必要な企業としての強みや人材育成を課題としている。</li> <li>販売得意先の今後の取引方針としては、流通経路の短縮を志向する項目が上位となっているが、現状維持、特定の中小卸売業者への仕入集中、関係強化が上位となるのは厳しい環境にあっても卸売業が必要とされる役割が存在することを示している。</li> </ul>

中小卸売業の今後の生き残りに向けて重要なポイントとしては、販売得意先から選ばれる卸売業として、繊維卸では、流行によって変化する数多くの製品の中から、如何に売れ筋商品を調達し品揃えの充実を図るか、機械卸では産業財という特性上、限られた製品のなかで如何に安価に、迅速に納品するかといった各々の業界で必要とされる基本機能を備えつつ、共通事項として、多頻度小口配送を始めとした機動力や、商品や市場に関する情報提供力等が求められると要約できよう。次章では、個別企業のヒアリング結果も踏まえて、厳しい事業環境下で成長していく卸売業が重視すべき基本機能を抽出・整理する。

### III 中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」

---

第Ⅱ章では、中小卸売業とその取引先に対して行ったアンケート結果を基に、卸売業に求められている機能や課題について整理した。卸売業の販売得意先が重視するのは、売れ筋商品の調達力や品揃えの充実、販売価格の安さ、迅速な納品といった卸売業にとっては基本といえる機能であるが、卸売業自身はこれらに対して必ずしも充分に対応できていないこと等が浮き彫りとなった。

本章では、中小卸売業 10 社に対して行ったヒアリング結果を基に、厳しい事業環境下にある中小卸売業がどのような差別化戦略を実行して生き残りを図っているのか、事業展開の過程で獲得した自社の強みとは何かを中心に整理したい。

---

#### 1 卸売業の存在価値とは何か

---

アンケート調査では、中小卸売業の取引先に対して取引割合が減少した理由を尋ねたが、「卸を通さない直接取引の増加」が最多回答となるなど、存在基盤を脅かす事態が進行していることは間違いない。しかしながら、実質国内総生産額でみると、卸売業は、製造業、サービス業、不動産業に次ぐ 4 番目の産業であり、無視すべからざる相応の存在感を維持している。それは卸売業が果たす役割が顧客にとって必要とされることを示しているからに他ならない。それでは、卸売業が有する存在価値とは何か。本項では、その存在価値として卸売業が顧客に提供しているビジネスの機能に注目して整理していきたい。

まず、卸売業の特徴を明らかにする為に、他の業種との違いを整理する。製造業であればコア・コンピタンスは「売れる製品の開発」や「効率的な生産体制の構築」にある。その上で、自前の物流販売網を展開することは限られた経営資源を分散させ、同業他社との競争において後塵を拝すことに繋がる可能性がある。このため、開発や生産に経営資源を投下し、優良な販売チャネルを有する卸売業や小売業と取引することが基本戦略となる。

一方で、小売業のコア・コンピタンスは「消費者に対し如何に多くの商品を販売するか」となる。そのために「最適な店舗立地」や「魅力的な売り場づくり」に経営資源を集中する必要がある、売れ筋商品の調達は、主に卸売業が担うこととなる。

このように、製造業であれば「モノづくり」に、小売業であれば「店舗開発」に力を入れることが一般的である。もちろん、ユニクロを代表例とする製造小売（SPA<sup>9</sup>）のように川上分野への事業拡大により差別化を図ることもあるが、事業ドメインが限定される多くの場合は、複数の業態を抱えることは企業としての経営資源を拡散してしまうリスクがあることから余り選択されることはない。

例えば、外食産業でも、サイゼリヤは自社農園や牧場経営に乗り出している。これは、同社がイタリア料理店のみを展開していることから、約 1,000 店展開する同社の調達からするとトマト農園や牧場を経営することは、ボリュームとして充分成り立つため、川上分野への投資が可能となっている。一方で、ベーカリーレストランやパスタチェーン、さらに回転寿司も展開するサンマルクの場合は、新しい業態を開発するたびに川上分野へ投資

---

<sup>9</sup> Specialty Store Retailer of Private Label Apparel の略。製造小売業を指す。アメリカのカジュアルウェアの最大手であるギャップ社が自社で開発したビジネスモデルを発表したことが由来といわれている。

を行うことは多額の費用を要し、かつ体制を整えるためには相応の時間が必要であることから、安定的に取引可能な企業を既存の調達構造の中で選択している。このように、自社に関わるビジネスに必要なものを自社生産、自社調達、自社販売することは一般に困難であり、それぞれの企業は自社の強みを活かす分野への集中的な物的投資や人材投入を行うために、パートナーとして外部企業との関係を深めることになる。

こういった外部企業との関係を、「顧客が求める機能」という形で提供するのが卸売業のひとつの役割であり、さまざまな顧客に応じて提供する機能そのものが卸売業の存在価値を示すと考えられる。

さらにいえば、製造業であればサプライチェーンが止まること無く動くこと、小売業であれば売り場での欠品が無いことは、企業経営上当然手当てすべき点であるが、それを安定的な営みとして維持・継続していくための基盤形成の主体となることこそが卸売業のビジネスそのものといえる。

長期的な取引関係を維持していくために備えるべき機能として、今回ヒアリング調査した企業は、それぞれの事業展開の中で得た強みを活かして成果をあげていた。

端的に要約すれば、継続して成果をあげている企業は、顧客が自社業務の中で「やらなければならない」ものの、自社内でやるには「面倒だ（コスト高だ、人員を割きたくない）」と感じている業務を代行・代替しうる卸売業であり、さらには顧客に対して「付加価値を向上させる提案」に成功している卸売業ということができる。

---

## 2 取引先から選ばれるために必要な「3S+P」

---

卸売業は、他の事業者が生産した素材や製品を他の事業者に販売するビジネスである。成果をあげている企業は、自社の取引基盤を拡大するために、卸売業に求められる機能のなかで、自社の強みが活かされる機能に特化しながら成長を目指している。そこで、ヒアリングおよびアンケート結果を踏まえ、取引先から選ばれるために必要な卸売機能を4つに絞り込み、その機能について整理する。

結論を先取りすると、中小卸売業の存在価値・機能は、

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| ①適正な売れ筋在庫を保有しつつ、     | (Stock control)       |
| ②スピード感をもって供給し、       | (Speedy supply)       |
| ③同時に、面倒事に対する解決策を提案し、 | (Solution suggestion) |
| ④商品を企画（提案）していくこと     | (Product planning)    |

の4つの機能に整理できると考えられる。これらをまとめると、「3S+P」と呼ぶことが可能である（表Ⅲ-1）。

これらの機能は、卸売業の顧客である製造業や小売業にとって「必要ではあるが、自社のリソースを集中する業務ではない」とする可能性が高い分野であることから、中小卸売業へ期待される機能となると考えられる。以下に、それぞれの機能について詳しく見る。



表Ⅲ－１ 中小卸売業の存在価値を発揮する機能（3S+P）

Stock control (在庫管理)	売れ筋商品の在庫を適切に保有
Speedy supply (即納体制)	顧客の求めるタイミングで迅速に納品
Solution suggestion (問題解決)	顧客の抱える面倒事を解決する
Product planning (商品企画)	卸売業の視点を活かした商品開発

### （１） Stock control（在庫管理）

「卸は、在庫を持っていることが存在理由である」との発言が今回のヒアリングを通じて聞かれた。在庫を持つという機能は、在庫が素材で顧客がメーカーでも、在庫が商品で顧客が小売業でもその果たすべき機能は、商品流通を「代替して一定期間、商品の流れを保留している」状態を作り出すものである。

別の言い方をすると、卸側は、「顧客の商品を預かっている」という意識で在庫を持っている。そういった意識を持っているからこそ、「売れ筋を欠品させない」ように経営努力を行う。そして、その努力の一環として情報システム等を整備して、顧客に売れ筋商品情報等を提供することで、強い関係を構築している。顧客からすると、卸が持つ在庫はまるで自社の在庫のように見えるが、在庫リスクはあくまで卸側が負担している。

一方で、在庫リスクを卸売業が負担する以上、過剰在庫は卸売業にとって致命的である。ヒアリングを行った繊維卸業者では、ある事業部門で過剰在庫を抱え、赤字となった時期があった。ファッション性が強く求められる分野であり、売れ残りが多かったためである。同社の成長を支えた時期もある思い入れの深い事業部門であったが、撤退を決意するに至った。同社ではこれを教訓として、在庫に関する社内会議を実施し、3年売れなければ商品の価値を1円にするなど、在庫管理に対する従業員の意識改革を徹底している。

### （２） Speedy supply（即納体制）

在庫管理によって売れ筋商品の在庫を適正に保有していたとしても、それが迅速に顧客に提供されなければ意味がない。納品までのリードタイムが短ければ短いほど、顧客にとっては「まるで自社の倉庫から出すかのように」必要な素材や部品、商品を取り出すことができる。しかも、仕入から自社での販売までの時間が短ければ、その分キャッシュフローへの高い貢献ができる。

即納体制構築のための具体的な取り組みとしては、ヒアリングを行った家電機器卸業者のケースが参考となろう。同社は、販売得意先である大手家電量販店に対しては注文が入ったその日のうちに納品する体制を構築している。この即納体制を可能とするため、毎月、商品ごとにどの程度の数量が必要となるか、販売得意先と綿密な打ち合わせを行い、オンラインで受注している。さらに即納体制を支える基盤として、確実な在庫調達管理も求められる。同社においては、納品が遅れている仕入先に対して、本社担当者ではなく、予め把握している製造工場担当者に直接連絡することでスピードアップを図っている。

### (3) Solution suggestion (問題解決)

---

顧客はより高い付加価値を生み出す業務に集中してビジネスを行いたいと考えている。小売業は消費者への販売に注力するために、仕入先を可能な限り効率的に探したいと考えており、このため安定的な少数の供給先を求める傾向がある。

製造業は、多数の素材や部材の組み合わせにより製品を生み出すプロセスを短縮するために、付加価値の出る部分を自社で、付加価値の出にくい部分を外注化する。すべての業務プロセスを自社内で完結することは、むしろ非効率な場合もある。ここに、顧客にとって付加価値の出にくい部分を大量に請け負うことで付加価値を出すような代替ビジネスの商機があり、顧客が「代わりにやってほしいこと」を解決するソリューション・ビジネスが顧客に対して付加価値を生み出している。売れ筋商品を迅速に納品することに加えて、顧客の抱える面倒事も解決することで更に $+\alpha$ の付加価値を付けることは、同業他社との差別化を図り厳しい競争を生き残っていくうえでも強力な武器となる。

ソリューションの内容は卸売業が所属する業界によって大きく異なり、極めて多岐にわたる。具体的には、小売店舗に対する売場・棚割提案(リテール・サポート)、町工場等に対する簡単な技術支援や効率的な生産体制の提案、海外工場等への複雑な組合せ納品、川上の仕入先メーカーに対する川下ユーザーニーズ情報の提供など、実に多様なソリューションが提案されている。このような提案は、中小卸売業でも既に多かれ少なかれ行われていると考えられるが、意識的に取り組むことで、その成果は自ずと違ってこよう。また、川上と川下の中間に位置する卸売業は、様々な情報が行き交う立ち位置にあることから、有益なソリューションを提案する潜在能力も極めて高いといえる。

### (4) Product planning (商品企画)

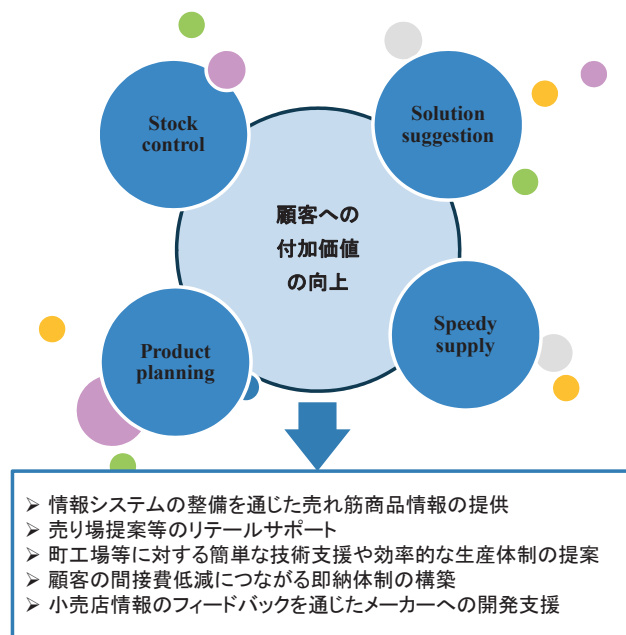
---

卸売業は、単に商品を右から左に流すだけではなく、自ら売れ筋を作るべく商品を企画することもできる。例えば、アパレル商品の場合は、まだ日本に紹介されていない商材を海外で発掘し、独占ブランドとして展開することで市場を創る。自社でデザインができる卸売業は、海外委託生産なども活用して、商品を自らの販路に流通させる。特に、繊維・服飾などの、消費者へ販売する商品においては、自社でのブランドづくりは、商品企画の生命線であり、付加価値を生み出す方法である。

ソリューションは顧客の抱える問題解決支援ということであったが、商品企画は更に踏み込んで自前で商品を創るということであり、リスクは大きくなるものの、成功した場合のリターンも大きくなる。川上と川下の中間に位置する卸売業だからこそ、様々な情報が集まり、商品企画に役立てることができる。

また、商品企画という機能は、川上および川下からの情報を集約して自社商品に活かされるだけではない。仕入得意先に対する情報提供も忘れてはならない点である。ヒアリングを行った繊維卸業者は、服飾雑貨分野における欧米有名ブランドの正規代理店であるが、小売店舗からのニーズ情報を分析し、メーカーにフィードバックすることで高い信頼を得ている。同社にとっての競合先は大手商社となるが、小売店からのこうした細かい情報の収集等は大手商社の得意とするところではなく、このようなきめ細かい対応こそ、競合企業に対する優位性に繋がっていると考えられる。

図Ⅲ－１ 3S+P 卸売機能の組み合わせで強みを発揮



### 3 長期的な基盤づくりのための「3S+P」

卸ビジネスは企業間の取引を取り持つビジネスである。

卸売業の川上には、仕入先となる完成品メーカーや素材メーカーが、川下には、販売先となる小売店や各種メーカーがいる。

メーカーや小売店は、自ら必要な物品の仕入を行うこともできるが、卸売業を通じた購買あるいは販売の方が自社仕入よりもビジネスメリットがあると判断し卸売業と取引している。顧客にとってのメリットをどのように実現していくかが卸ビジネスを長期的な成功に導くポイントであり、利益を上げ続けている卸売業が有する特徴でもある。特に、現在のような低成長・成熟社会においては、同種の会社が並立可能な競合状態にはならず、競合に勝った企業のみが生き残る（もしくは利益を取る）競争の時代といえる。

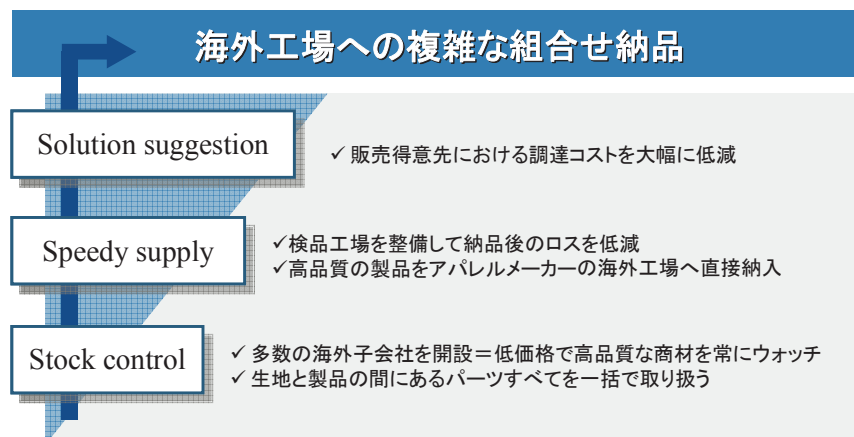
競争に勝ち残った卸業者は、「長期的な取引関係」を顧客と結ぶことにより、強固なビジネスモデルを構築する。もちろん、ずっと同じで良いというほど顧客は寛大ではないので、潜在的競合先の出現に備えて卸売業側も自らのビジネスを磨き上げていく不断の経営努力が必要である。

例えば、ヒアリングを行った服飾資材卸業者は、大手アパレルメーカーを販売得意先としているが、メーカーは「ボタンを1万個×15種類、来月末に海外工場へ納品」のように、副資材を複数種類でかつ大量に発注する。しかも、生産ラインへ流すため、ジャスト・イン・タイムでの納入を要求する。卸売業には、「複数種類の副資材」を、「大量に」集める能力と、「決められた日時に納入」することが要求される。メーカー側は、メインとなる製品の生産や供給そしてマーケティングに力を入れ、副資材などの関連商品はまとめて卸売業へ発注することで間接費を低減し、より多く販売することに経営資源を投入する。つまり、可能な限り、自社のコアとなる事業以外は外部の協力会社に任せることで効率的な事

業運営を目指すことになる。この「他社に任せる」部分に、3S+P が威力を発揮する。

このケースでは、ジャスト・イン・タイム（即納体制）と、これを成り立たせるための在庫管理、海外への大量・複数納品という問題解決としてのソリューションが巧みに組み合わせられている。

図Ⅲ－２ 海外への大量・複数納品向けの 3S+P 事例



3S+P の組み合わせは、ある意味で「顧客が面倒だと思っている業務」そのものであり、面倒事を引き受けつつ、より付加価値のあるビジネスに育てる工夫が、卸売業が生き残っていくために必要である。

これは、必ずしも大規模なシステム投資や人員の投入を行わずとも実現しうるものでもある。例えば、前述した服飾資材卸売業者の海外一括納入はシステムで対応できるようなものではなく、人間が対応した方が良い。顧客であるアパレルメーカーの生産体制のフローを理解して、副資材のような「絶対に必要であるが、付加価値を生み出しにくい」部分を一貫管理し、如何に工場の製造スケジュールに沿って必要数を供給していくかは、企業規模の大小というよりも、在庫管理と迅速な供給体制の組み合わせにポイントがある。

同じ商品を供給することは、他の卸売業者にも可能ではあるが、「顧客が面倒だと思っている業務」に対して最適な解を提案することができるかどうかは、中抜きを回避しうる卸売業の存在価値そのものといえる。また、顧客に何かを売るといよりも、「顧客への貢献、顧客にとっての『付加価値』とは何か」、を考えて事業を行うことも重要な視点である。

このように個々の卸売業が、生き残りを模索する中で磨き上げた 3S+P が、それぞれ独自の発展を遂げ、付加価値となって差別化要因を生み、これが長期的な取引関係の維持に貢献しているといえる。

第 I 章でみたように、卸売業の企業数は長期的な下降トレンドにある。また、構造的な不況産業業種への転落、不可避の景気変動、強力なライバルの出現や、顧客構造の変化など、長年事業を続けていくためには、いくつもの障害に対処しなければならない。荒波を乗り越えて生き残るためには、奇策ではなく「当たり前のことをいかに徹底してやるか」が問われてくる。デザインを徹底的に考え抜く、海外の仕入先との関係を徹底的に強固にする、納期を守り抜く、品揃えを徹底する等々、ヒアリング先の企業はそれぞれ自社の持つ限られたリソースを最大限に有効活用して、顧客にとっての「付加価値」に対して徹底

的に応えようと努力していた。

その徹底する方法の整理として、3S+P という機能を抽出した。

それぞれの機能は、卸売業であれば当然に持ち得ているものかもしれないが、機能を組み合わせ、それを相乗効果として発揮し顧客に対する付加価値として提供することで、これらの企業は生き残ってきている。

次章では、ヒアリング調査を行った事例を個別に紹介し、3S+P の具体的な取り組みを紹介する。事例企業はそれぞれ、独自のアプローチを行って成果を出しているが、その取り組みの要素として随所に 3S+P が潜んでいる。

方法論として提示した 3S+P が、実際のビジネスの中でどのように戦略として落とし込まれているか、それを如何に高め、今後の成長に繋げていくのかの実例が示されている。

## IV 中小卸売業 10 社の事例紹介<sup>10</sup>

### 1 株式会社宮入

情報システムによるデータ収集と管理会計で、「回転率」と「品揃え」を追求

所在地	〒103-0003 東京都中央区日本橋横山町 6-18		
設立年	1927 年	URL	http://www.miyairi.co.jp/
資本金	1 億円	売上高	非公開
従業員数	26 人	主要拠点	本社、東京都中央区に支店 2 ヶ所
事業概要	<input checked="" type="checkbox"/> 婦人向けのトップス・ボトムス・肌着などの衣服身の回り品のほか、スクール用品や傘、タオルなども取り扱う現金問屋。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出
製造業者 卸売業者 小売業者	有	<input checked="" type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 輸出 <input checked="" type="checkbox"/> 輸入 委託生産・販売 生産拠点 販売拠点
	無	無	

年 代	主なできごと
1900 年代	メリヤス製品問屋として「宮入商店」を創業（1908 年）。
1920 年代	「株式会社宮入」に改組（1927 年）。
1930 年代	本店を東京都中央区日本橋通塩町から横山町に移転（1934 年）。
1940 年代	戦時衣料統制により株式会社宮入、東京メリヤス株式会社、東都布帛製品株式会社を初めとした 6 社に分離（1942 年）。 戦災で店舗が焼失（1945 年）。 元所在地において営業再開（1946 年）。
1950 年代	統制撤廃により株式会社宮入、東京メリヤス株式会社、東都布帛製品株式会社の 3 社に統合（1950 年）。
1960 年代	株式会社宮入、東京メリヤス株式会社、東都布帛製品株式会社の 3 社を株式会社宮入に合併（1960 年）。
1970 年代	宮入流通センターを開設（1979 年）。
1980 年代	外商専門の株式会社宮友（現株式会社宮入商事）を設立し、外商部門を一部移譲。（1983 年）
1990 年代	宮入正則氏（旧名・増三氏）は代表取締役会長となり、代表取締役社長に同氏の次男宮入正英氏が就任。（1990 年）

年 代	主なできごと
2000 年代	代表取締役社長に専務の伊藤利男が就任。会長の宮入正則氏は代表権の無い取締役相談役に、社長の宮入正英氏は代表取締役会長にそれぞれ就任。代表取締役会長の宮入正英氏が再度代表取締役社長に就任、代表取締役社長の伊藤利男氏は代表取締役会長に就任（2002 年）。
2010 年代	代表取締役会長の伊藤利男氏が代表を辞任し、取締役相談役に就任（2011 年）。

<sup>10</sup> ヒアリングは 2013 年 10 月～12 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

## (1) 企業概要：ポイントは「回転率」と「品揃えの特徴」

当社は、1908年創業の業歴100年を超える老舗の衣料品現金卸商である。取扱商品としては、婦人用のトップス・ボトムス・肌着を主体に、スクール用品や傘、タオル等の様々な商品を扱っている。特にハウスブランドやノーブランドのホットアイテムをメインに、得意先は一般小売店、専門店や中販店など多数に渡り、関東・東北を中心とした4,000店に販売している。近年では「BEGY」「TOKYO GOOD」をはじめとした自社ブランドに加え、問屋街の動きと歩調をあわせ外国人向けサービスとして中国の「銀聯（ぎんれい）」カードの導入、無線LANのWi-Fi設置なども展開している。

当社の事業のポイントは「回転率」と「品揃えの特徴」の2点で、特に回転率を徹底的に意識している。回転率が上がれば自然と利益や売上は上がるとの確信のもと、売上が第一義とせず、常に回転率を考えた仕入を行っている。この結果、およそ1~1.5回/月（1年で18回）、商品によってはピーク時では3~4回/月まで引き上げることが可能となり、売上や利益の確保に結びついている。

また、品揃えに特徴を持たせることも意識している。約10年前には婦人物だけでなく紳士、ベビー・子供を含めた幅広い品揃えを行ってきたが、紳士、ベビー・子供の取り扱いを止め、婦人の品揃えをターゲットにあわせ絞り込むことで、その分リスクは負うが、他社との差別化ができるようになった。回転率主義を進めながら、品揃えに特徴を持たせるには、売れ行きを見ながら売れる商品を見定める必要がある。そのため、商品単品ごとの売れ行き・在庫状況を適宜チェックできるようにシステム化を進めた。また、積極的に自社で商品企画を行っており、これは差別化だけでなく、利益確保の面からも非常に重要となっている。

## (2) 事業領域の集中によって、強みである「品揃え」を強化

当社では、係長以上を対象とした年2回の幹部研修を20年以上続けている。2月には社長が情勢分析と施策を発表、どうすれば目標を達成できるかを各部内単位で討議し商品戦略、顧客対策、売場対策等や、各人の行動計画まで落とし込んだプランを作りこむ。例年8月に行う研修では、上半期のレビューと下半期の進め方を話し合っている。中途入社社員に対しては、現金問屋としての基本知識にとどまらず、徹底した回転率主義を意識させている。また、営業の従業員は入荷の手伝い・販売・発送の手伝いの3役をこなしているが、会社運営上は営業・物流・資金回収の三権を独立させている。それぞれを独立、牽制させることでガバナンスを効かせられる体制となっている。

1人3役を掲げた社員教育の成果もあったが、この背景には情報システムをもとにした管理会計を積極的に活用していることが寄与している。

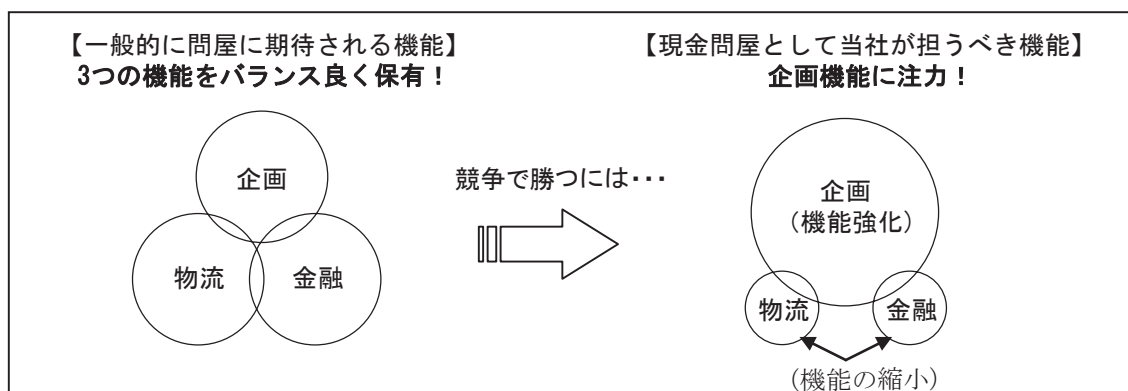
当社は、これまで課別の採算や、営業利益（経常利益）を算出し、管理会計を行ってきた。また、現在では、各店舗フロアを光回線で結び、PCによるシステム化をしている。さらにターンアラウンド方式<sup>11</sup>の発注システムを行うことにより、発注残・受注残が事前に把

<sup>11</sup> 発注段階の取引番号を統一的に使用し、流通の各段階におけるデータ間の連携を可能とする方式。

握できるようにしているほか、商品の在庫をバーコードにより SKU 管理<sup>12</sup>している。こういった情報を精査することで、社員自らが少ない人員で売場を効率的に回す工夫を行い、さらには繁忙期に派遣スタッフやパート従業員を入れるようにするなどの取り組みによって、人時採算性を大幅に引き上げることに成功している。

管理会計を進めた結果、当時の取引先であるマツモトキヨシやディスカウンターといった大手得意先は、売上や利益のぶれが大きく、しかも粗利段階はともかく営業利益段階では、赤字になってきたことも判明したほか、通常の商品構成も崩すことが分かり、以降、このような大手との取引は順次取りやめた。現在では、当社の事業の根幹は中小零細企業の結節点であることと認識し、中小から零細企業との取引に集中している。

また、当社が事業を行う上で重要視しているのは、競争力のある事業領域に集中することである。何が本筋なのか、競争で勝つには何が重要かについて切り込んで考えていった結果、当社の創業者は昭和の初期に問屋の3大機能の1つである金融機能を切り捨てることで、現金問屋という新業態を確立した。さらに値付けを含む物流作業を絞りこみ、企画（自社企画商品を含む品揃え）に特化することで、求められる商品をタイムリーかつ安価に揃えることに集中した。金融や値付け作業に経営資源や人員を割くことなく強みに特化したからこそ、当社は少ない従業員でも成り立っている。



### (3) 経営危機に直面し、会社の事業内容や取引先の見直しを断行

当社は、かつてブラウスや傘の製造工場を所有し、生産も行っていた。ところが昭和40年代頃、アパレルメーカーが勃興し、はるかに強力な企画力ある商品を提供しはじめたため、自社工場を閉鎖した。

また、1990年代には輸入価格の大幅な下落による単価ダウンと大店法の緩和による商店街立地の客先の不振、専門店の勃興等により、総合問屋として経営不振に陥ったものの、2002年に大規模な従業員のリストラと事業の見直しを行ったことで、会社は生き残ることができた。再生にあたっては、数百件の小売店を社長が自ら訪問し小売店の現状を踏まえ、どうしたら生き残ることができるかを真剣に考えた結果、事業領域の見直しや取引先の見直しを行った。こういった危機に直面したなかで、現在でも会社を存続できているのは、お客様と仕入先、取引金融機関が見捨てないで支えてくれたからである。

<sup>12</sup> SKU：Stock Keeping Unitの略で在庫管理のために設定する単位。商品単位ではなく、商品の色やサイズなどの情報を付与して管理単位を細かく設定すること。



#### (4) 今後の展開

---

今後の展開としては、「回転率」に留意しつつ「特徴ある品揃え」を目指し、一方ではコモディティ的な基幹商品について、自社の商品企画によって差別化、利益の増大を図っていきたいと考えている。一定量の商品を自社で商品企画を行うことは、時間とコストを要するものの独自性に繋がるほか、利益の確保の可能性も大きいことから、今後も注力していく予定である。

また、地域の衣料品問屋全体の活性化を目的に、中央区・東京商工会議所・学校（文化服装学院）を交えた地域活性化の活動を続けている。こうした取り組みから、問屋街の顧客増加や組織力強化に加え、地域の不動産の価値向上、周辺企業の顧客増加、卒業生の就業の場、さらには起業の場としての存在感を、日本橋問屋街全体に波及させていきたいと考えている。

## 2 株式会社アマンホールディングス

### 大手商社に勝る優れたマーケティング力と、積極的なブランド育成戦略

所在地	〒107-0062 東京都港区南青山 5-4-40		
設立年	2002 年	URL	http://www.aman.ne.jp/
資本金	1,000 万円	売上高	アマン 23 億円 (2014 年 6 月期見込) アルーナ 5 億円 (2014 年 6 月期見込)
従業員数	35 人	主要拠点	本社
事業概要	✓ イタリアを主体とした欧米の有名ブランド・新鋭ブランドの服飾雑貨の正規代理業、および輸入卸売。		

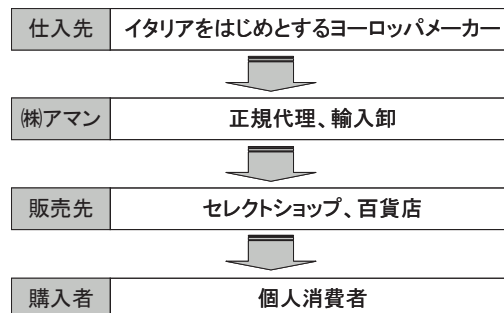
販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出
製造業者	有	有	輸出 輸入
卸売業者			委託生産・販売
小売業者			生産拠点 販売拠点
	無	無	

年 代	主なできごと
1990 年代	藤井雅彦氏が前職での経験を活かし、株式会社グレーマーを設立。 イタリアメーカの衣料品の販売代理を開始(1990 年)。
2000 年代	新規ブランドのフィナモレ、ポリオリをスタートするにあたり同社代表取締役の藤井雅彦氏が株式会社アマン設立(2002 年)。 本社を東京都渋谷区恵比寿南から東京都渋谷区東に移転 (2005 年)。 株式会社アマンの売上拡大のため、株式会社グレーマーを吸収合併し、営業部、ブランド事業部を設置 (2008 年)。 ブランド事業部を株式会社アマンから分社し、株式会社アルーナを設立 (2009 年)。
2010 年代	本社を東京都渋谷区東から東京都港区南青山に移転 (2011 年)。 株式会社アマンおよび株式会社アルーナの財務基盤および管理業務の強化を目的に株式会社アマンホールディングスを設立し、同社の 100% 出資の子会社となる (2012 年)。

#### (1) 企業概要：欧米の有名・新鋭ブランドの日本における窓口企業

当社は、イタリアを主体とした欧米の有名ブランド・新鋭ブランドの服飾雑貨の正規代理業、および輸入卸を行っており、取り扱い商材としては、服飾雑貨および洋服となっている。

当社は、前身である株式会社グレーマー創業から、イタリアのメーカーと販売契約を結び、いわばイタリアメーカーのエージェントとして事業を行っている。販売額に応じてコミッションを得るビジネスモデルのため、在庫を持つ必要もなく、商品を展示するショールームが



あれば始められることから、創業当初は、限られたスペースの部屋をショールームとして改装し、事業をスタートした。

現在では、レディースが60%、メンズが40%の取り扱いとなり、服飾雑貨としてベルト、バッグ、靴、サンダル、帽子、手袋、スカーフ、アクセサリ、ネクタイ等、取り扱い品目の幅を広げている。

現在取り扱っている主要ブランドは22ブランドとなっており、イタリアを主体にフランス、アメリカ、スペインなど各国の企業と契約している。また、上記のブランドの大半で日本国内における正規代理店となっている。

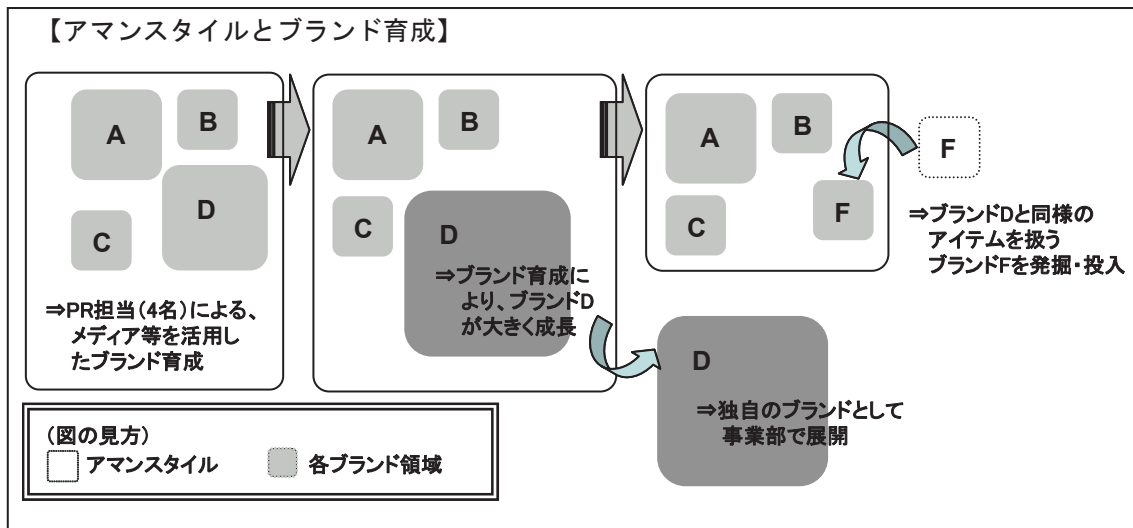
2008年7月よりブランド事業部を立ち上げ、高級時計、ブラックパールを使用したアクセサリ、ジュエリー系といった服飾雑貨および洋服以外の商材の取り扱いを開始した。2009年7月には株式会社アルーナを設立、同社に当該業務を移管し、従業員も株式会社アマンから一部転籍している。

## (2) マーケティング力、ブランド育成力が当社の強み

当社の強みとして、創業以来、代表が築き上げたイタリアからの独自調達ルートの確立に加え、取引先からの情報を通じた商品企画力、マーケティング力・ブランド育成、さらにはマーケットインをもとに在庫を極力持たないビジネスモデルが挙げられる。当社の事業は、大手商社等との競争関係にあり、当社は日本国内のマーケットがどのような商品を求めているのかを、小売店からのニーズを通じて分析し、品揃えに反映していくといったマーケティング力を強みとしている。大手商社は、こうした小売店からのニーズ情報を品揃えに反映していくことをあまり得意とはしていないので、当社のマーケティング力が小売店に評価されている。「自分はこう思う」という感性もある程度は必要だが、今、何が売れていて何が求められているのか、いくらでどのようなものだったら売れるのかを正確な情報によって把握し、ビジネスに繋げていくことが重要である。

また、無名の商材をブランドに育て上げることを目的に、PR担当として従業員4名を配置し、マーケットに対して、ブランド認知度アップや商品情報訴求のためのPRに取り組んでいる。取り扱っているブランドは、全て工場からスタートしたファクトリーブランドで、現在取り扱っているブランドは22となっている。それぞれのブランドは、アイテムがオーバーラップしないよう、シャツ、ジャケットなどのアイテム別にブランドを選定している。それらをコーディネートしていくと、アマンが提案したい大人のためのエレガントでリラックスしたカジュアルスタイリングに仕上がりに、それを当社が提案する「アマンスタイル」と呼んでいる。ブランドの商標権はイタリアの工場が持っているが、国内での販売は当社のみという契約となっている。時に「アマンスタイル」のひとつのブランドの契約が終わってしまっても、新たなブランドを開拓し、契約することで「アマンスタイル」は新たなスタイルで継続する。こういったブランド展開の中で、特定のブランドが全体の2~3割のシェアにまで成長した時には、新たに事業部を立ち上げ、単一ブランドとして成長させていく必要があると考えている。既に「PELLICO」という靴のブランドは、全体売り上げの3割強に成長し、2014年1月には阪急百貨店でアマンとしては初の直営のコーナーをスタートした。他の百貨店等でも直営店舗を立ち上げていくことを目指しており、ゆくゆくは「PELLICO」を扱う事業部を別会社として立ち上げることも構想している。その先の展開

として路面店による出店も視野に入れている。



### (3) 社員を信頼し、責任ある業務を任せる

これまでの事業の中での一番大きな危機は、取引先からの不渡りと、ユーロ高である。取引先からの不渡りは、当社の前身である株式会社グレーマーの時代に発生した。創業から5年程経った1995年、取引先の通信販売業者とのイタリアの工場からの代行輸入による取引で不渡りが発生し、大きな打撃を受けた。また、2007～2009年にはユーロ高となり、高騰した仕入値を販売額に転嫁できなかつたため、利益率は減少した。この際には、経費削減に取り組むことで危機を耐え抜くことができたが、2012年末の安倍内閣への政権交代以降、再びユーロ高に転じており、危機感を抱いている。そのため、リスク分散を考えて、ユーロに集中しない取引先の国を広げたり、輸入のみのビジネスではなく自社製品のブランドを開発し、輸出ビジネスを新たにスタートしたり、小売りビジネスを展開するなど事業を広げている。

また、人材育成や組織づくりには力を入れており、現在も課題の一つである。当社の業務には、ファッションに対する情熱に加えて語学力やコミュニケーション能力が求められる。これまでこのような能力を持った人材はいたものの、最近では、女性であっても優れた能力を持つ社員も多いため、女性社員の育成や登用にも力を入れている。これにより女性社員であっても、事務から営業まで幅広く業務を任せている。

また、人材育成には、社員を信頼し、責任ある業務を任せることが大事である。イタリアメーカーの場合、現地メーカーの経営者と直接契約交渉を行うことが主流だが、今では社員が直接コミュニケーションをとって信頼関係を築きはじめている。また、現時点では後継者を決めていないが、幹部育成に注力しており、現在の幹部から後継者を決めたいということを社員と共有している。さらに、事業部で成長させたブランドを別法人として独立させたいということも伝えており、社員のモチベーション向上に繋がっている。

#### (4) 今後の展開

---

これまではバイヤー目線で事業を行ってきたが、今後は消費者目線に立った事業も検討している。これまで小売分野には進出していなかったが、今後は「アマンスタイル」を消費者に直接提案でき、消費者の声を直接聞くことができるショップを出店したいと考えている。

現在、メンズに特化したショップの出店を進めており、2014年9月のオープンを目指しているが、これが軌道に乗るようであれば、ゆくゆくはレディースも展開していきたいと考えている。

### 3 株式会社サトウ

#### 自社ブランドの確立によって、大手 GMS との取引を拡大

所在地	〒111-0033 東京都台東区花川戸 1-13-13		
設立年	1948 年	URL	—
資本金	1,000 万円	売上高	9 億 8,000 万円 (2014 年 2 月期)
従業員数	18 人	主要拠点	本社、仙台事務所、 千葉物流センター
事業概要	<input checked="" type="checkbox"/> 大手量販店を中心に自社企画商品となる婦人向けのケミカルシューズ、サンダル、室内履き等の履物卸売。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出
製造業者 卸売業者 小売業者	<input checked="" type="checkbox"/>	有	輸出 <input type="checkbox"/> 輸入 <input type="checkbox"/> 委託生産・販売 生産拠点 販売拠点
	無	<input type="checkbox"/>	

年 代	主なできごと
1960 年代	創業者で初代代表佐藤嘉吉氏の死去により、長男の佐藤政男氏が代表取締役役に就任 (1963 年)。
1980 年代	商号を株式会社佐藤商店から株式会社サトウに変更 (1985 年)。 千葉県柏市に物流センターを開設 (1989 年)。
1990 年代	物流センターを千葉県柏市から千葉県野田市に移転 (1998 年)。
2000 年代	仙台事務所を開設 (2003 年)。 佐藤政男氏に代わり、子息の佐藤雅昭氏が代表取締役社長に就任 (2003 年)。 関連会社パンジー東京株式会社を設立(2004 年)。

#### (1) 企業概要：自社が追いかけるべき領域はベーシック商品

当社は 1930 年に個人創業し、1948 年に法人化した老舗の履物卸売業者である。

取扱商品としては、低廉な価格の婦人向けケミカルシューズ、サンダル等が中心で、大手 GMS (総合スーパー) を中心とした量販店への販売ルートを構築している。近年では卸売だけでなく、自社ブランドを立ち上げ、他業種への展開を試行しているほか、優良メーカーとのタイアップなど、当社の企画力を活かした事業展開を基本路線としている。

当社が追いかけるべき領域はベーシックな部分で、例えるなら毎日同じものでは飽きてしまう「おかず」ではなく「白いご飯」である。このため、取扱商品や企画商品のほとんどは、これまでの事業の中で把握してきた消費者の嗜好を確実に反映し、かつ安価で提供するものである。利益率は決して高くないが、リスクは低い。また、当社の商品はベーシックで安価な商品であることから、需要が景気に大きく左右されない特徴もある。

「おかず」は消費者トレンドがうつろいやすいこともあり、自社が追いかけるべき領域ではないと割り切っている一方で、最近では「白いご飯」だけでなく、「混ぜご飯」「お赤飯」など、ベーシックな中でもちょっとした工夫を盛り込んでバリエーションのある商品

展開を行っている。

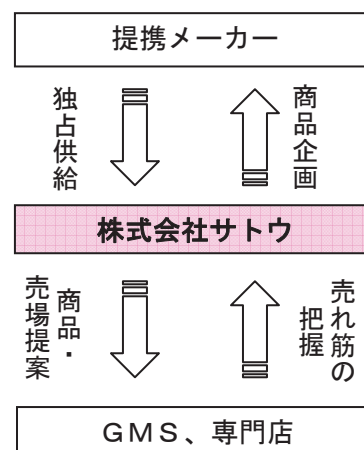
## (2) メーカーとの良好な関係構築と商品企画力が取引拡大のポイント

現在のようにGMSとの取引が始まる以前は、当社の取引先の多くは専門店であった。専門店での売れ筋などから得られた情報力がGMSからの専門店的な売り場を作りたいというニーズにマッチし、先代の時代に大手量販店との取引が始まり、さらに拡大させることができた。また、次のとおり、仕入先であるメーカーと良好な関係を結んでいたことも、GMSとの取引拡大に繋がっている。

GMSが商品を仕入れるにあたり、複数の卸売に対し商品提案を求めるが、同一メーカーの商品が複数の卸売から提案されることも多い。商品が同じであれば、価格が業者選定理由となってしまう。しかし、当社の場合、メーカーとの良好な関係性を背景に、メーカー側から「メーカー代理店やサトウにしか卸さない」との申し出により、他社では取り扱うことができない商品を提供できた。こういった点が、GMSとの取引拡大のポイントになった。

また、近年、当社では自社ブランドの企画に力を入れ始めており、この製造を中国メーカーに委託するなど、海外メーカーと積極的に関係を構築してきている。特に2012年度以降、自社ブランドへの展開に力を入れ始めており、2012年度で売上の約4%、2013年度現在で約10%程度を占める状況となっている。企画からデザインまで社内で行っており、直近の夏物商品では30アイテムが自社の企画で、うち8アイテムが年間定番商品となっている。

自社ブランドを展開する理由として、利益を確保できるということもあるが、単なる製品の仕入販売ではGMSに売り場を確保できないことが最大の理由である。昨今、メーカーが直接GMSに販売するケースも多い。そのため、メーカーとの競争に勝つためには、自社ブランド商品による差別化を図る必要がある。現在、企画商品が伸びてきていることもあり、2014年度には売上全体に対する自社ブランドの割合は15%まで伸びると見通している。



## 4 株式会社お世話や

充実のカタログで、アクセサリ専門店向けの卸でトップ地位を確立

所在地	〒151-0053 東京都渋谷区代々木 4-9-5 グランエクレー参宮橋		
設立年	1977 年	URL	http://www.osewaya.co.jp
資本金	3,000 万円	売上高	49 億 0,687 万円 (2013 年 12 月期)
従業員数	123 人	主要拠点	本社、直営店 (東京都渋谷区、茨城県取手市、千葉県船橋市、福岡県福岡市・久留米市、シンガポール)
事業概要	✓ ヘアアクセサリ、ピアス・イヤリング、ネックレス、リング、ブレスレットなど周辺雑貨小物の卸売。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出
製造業者 卸売業者 小売業者	有  無	有  無	輸出 <input type="checkbox"/> 輸入 <input type="checkbox"/> 委託生産・販売 生産拠点 販売拠点

年 代	主なできごと
1970 年代	インド装身具の輸入卸業として個人創業 (1977 年)。 「有限会社ザお世話や」を設立 (1979 年)。
1990 年代	「株式会社お世話や」へ改組 (1999 年)。
2010 年代	ショッピングモール運営会社であるアパレルウェブがシンガポールに設営した「J Runway」内に出店 (2012 年)。 本社近くにショールーム「お世話やサロン」を新設 (2013 年)。 原宿の竹下通りにオープンしたショッピングモール「CUTE CUBE HARAJUKU」の 1 階に直営 1 号店 (OSEWAYA) を出店 (2013 年)。 シンガポールに初の海外直営店をオープン (2014 年)。

### (1) 企業概要：「選択と集中」を実現したアクセサリ卸の最大手

当社は、インド装身具の輸入業として 1977 年に創業した、アクセサリ・ファッショングッズを取り扱う卸業者である。一時期、服飾雑貨も取り扱っていたが、アクセサリに比べて在庫のスペースを要することもあり、取り扱いを止めた経緯がある。また、アパレルにも手を出しておらず、「選択と集中」を念頭に、アクセサリ卸に特化した事業を展開している。

主な販路としては、アクセサリ専門店向けが売上高全体の 60%強を占めており、品揃えの一部にアクセサリを取り扱う雑貨店やアパレル専門店など小口専門店との取引を含めると、得意先は全国で約 200 社 (約 2,000 店舗弱) に上る。過去には、回収が困難になった得意先を吸収合併したこともあった。

小売価格にして 300~4,000 円程度のアクセサリを主体に、オリジナリティに富んだ商品を取り扱っている。リーマン・ショックの後、一時は業績が低迷したものの、2014 年 12 月期には過去最高の売上高 55 億円を見込んでおり、ここ 10 年余りで売上高を倍増させて



いる。この理由を同社では、①アクセサリー・チェーン店の発展、②新規顧客の増加、③アパレルへのOEM卸、④社内改革の4点としている。

## **(2) 即日発送、商品ラインナップ、手厚いケアの3点に強み**

---

当社の強みとしては、即日発送、商品ラインナップ、手厚いケアの3点が挙げられる。

得意先からの注文はFAXがメインで、届いた注文書を基にスタッフが品出しを行い、伝票を作成して即日発送する流れになっている。倉庫は内に設けており、そこに商品を常時ストックし、物流はすべて外部へ委託している。

他社に先駆けて、10数年前より商品カタログを作成しており、得意先が商品をオーダーしやすい環境づくりを徹底している。創業当時はカバンに現物を詰めて営業に回っていたが、現在では1万点を超える商品を取り扱っているため、写真と品番をまとめた商品カタログを得意先へ配布している。カタログはバインダー形式で、新作が出ると追加できるようにしている。なお、現物を見た方が分かりやすい商品は得意先へ現物を持参するケースや、最新作などカタログにまだ掲載されていない商品は営業担当がiPadで紹介するなどの工夫を行っている。

また、当社では取扱品目を「定番商品」と「非定番商品」に分けている。定番商品は年1回見直しを行い、動きの悪い商品は外すようにしている。また、全国から得意先が来場する展示会を年2回開催しており（春夏物：1月20日頃、秋冬物：7月20日頃）、そのタイミングで非定番商品の見直しを図ることで、売れる商品を逃さないように留意している。当社では生産は行わずに100%仕入販売を行っているが、国内メーカーからが約7割、海外からの輸入が約3割である。例えば、韓国の場合には現地商社を通じて商品を買付けたり、現地メーカーに生産を直接依頼したりしている。

アクセサリーは季節や流行りで需要の変動が大きい。そのため、売れない商品で売り場が陳腐化するのを避けなければならないが、取引先に売れ残りが発生した場合には、必要に応じて別商品との交換を受け付ける場合もあるなど、顧客との関係構築と維持には努力している。例えば、大量発注のあるチェーン店に対して、卸売価格の掛率を抑えるといった調整を行うこともあるが、それよりも重視しているのは価格戦略ではなく、サービス重視（品揃えの充実、商品の即日発送、欠品率の抑制など）を徹底することで、業界最大手として顧客企業から揺るぎない評価を得ている。現在、従業員はアルバイトを含めて280名である。そのうち、30数名（男性85%、女性15%）が営業担当であり、月1回のペースで全国の得意先店舗を訪問して、顧客ニーズの把握に努めている。また、現場の営業担当以外にも、本社に営業アシスタントやアルバイトを配置し、得意先からの問い合わせに柔軟に対応できる体制を構築している。

## **(3) 社長の経営哲学に基づく社内改革、人材育成を実行**

---

当社は経営理念の一つに「仕事を通して人間成長を」を掲げている。これは、人生の大半を仕事や会社に費やすと考えると、仕事を通じて社員一人一人が成長し、お客様に喜んでいただいてこそ、会社として存在する意義があるという社長の信念によるものである。

すべての社員が日報を付けており、毎日の「気付き」を記入することになっている。社員

は誰でも日報のファイルを自由に閲覧することができ、全社で情報共有が図られている。仕事は急に良くなるということはなく、毎日の気付きと改善の積み重ねが重要である。成果を求めすぎる必要はないと考えているが、問題があればできるだけ即断即決で解決に向かうように心掛けている。

また、他部門間で「アイデアの見える化」を推進している。例えば、商品部と営業部で新商品発案のアイデアを協力してブラッシュアップすることで、売れ筋商品の発掘に貢献している。

これまでも本社内に商品の展示スペースを設けてはいたが、人員が増えてフロアが手狭になったこともあり、2013年1月に本社近くに100坪のショールーム「お世話やサロン」を新設した。販促活動を充実させるための常設展示だけでなく、社内の会議やセミナー、展示会を行うスペースを兼ねており、アクセサリ専門店が東京に集まる際には開放して自由に使ってもらえるようにしている。

卸売業としては、売れ筋の商品を必要なだけストックすることが望ましいし、それが実現できれば、お客様も当社も好都合である。しかし、生産から納品までのタイムラグもあり、必要数をキープするための判断は大変難しい。在庫だけでなく、目に見えない機会損失も意識し、在庫管理を行う必要がある。上記のように社内外の交流を活発化することで、情報共有を図り、いかに欠品をなくして売れ筋商品を切らさないかに注力している。

#### (4) 今後の展開

---

現在、新規開拓はほとんど行っていない。というのも、専門店卸の市場は飽和状態に近づきつつあり、新設される駅ビルや商業ビルには必ずといっていいほどチェーン店が出店するため、チェーンの店舗数は確実に増加している。そこで、先方から申し出がある都度、取引可否を検討している状況である。今後は、これまでと異なるチャンネルを開拓していく必要があると考えており、具体的には現在、新規事業として通販と海外進出に取り組んでいる。

3年やってみて赤字なら止めるという考えのもと、通販事業を手掛けて5年になるが、徐々にノウハウも蓄積され軌道に乗り始めたところで、2013年に通販サイトを構築し、2014年には1億5,000万円程度を売り上げる見込みである。楽天市場やヤフーにも出店している状況だが、この程度の売上であれば得意先との競合も特にならない。通販事業は、小売価格で販売できるという利点があるものの、サイトを運営するには専門のスタッフが必要で、片手間では対応できないというのがこれまでの印象である。

また、2～3年前にシンガポールで、経済産業省主催の現地展示会（クール・ジャパン推進の一環で開催された、日本のファッションを紹介するイベント）に参加したことがあり、そこでアパレルウェブ（アパレル業界総合情報サイト運営企業）と面識ができた。2012年、シンガポールに同社が複合型日本ブランドショップ「J Runway」をオープンするに際して、一部スペースを借りて当社も出店し、現地消費者や海外からの観光客をターゲットに、日本から輸出したアクセサリを販売した。それに続いて、2013年にシンガポールに現地法人を設立し、2014年4月には単独で海外直営店をオープンした。

今後の展開としては、販売だけではなく、シンガポールを足掛かりにASEAN諸国からの仕入網整備も期待している。

## 5 清川株式会社

### 海外生産対応のビジネスモデルでアパレルには不可欠のパートナーに

所在地	〒540-0012 大阪府大阪市中央区谷町 4-10-6		
設立年	1958 年	URL	<a href="http://www.kiyokawa-kk.co.jp/">http://www.kiyokawa-kk.co.jp/</a>
資本金	9,000 万円	売上高	63 億 2,800 万円 (2014 年 3 月期)
従業員数	115 人	主要拠点	本社、岐阜支店、東京支店、海外事業所 (上海、大連、香港、台湾、韓国、ベトナム、ミャンマーなど)
事業概要	✓ 服飾副資材・付属品、衣料用繊維製品、靴・袋物などの販売・輸出入。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出
製造業者	有	有	輸出
卸売業者			輸入
小売業者	無	無	委託生産・販売
			生産拠点
			販売拠点

年 代	主なできごと
1950 年代	服飾付属品などの卸売を目的として「清川商店」を創業 (1950 年)。 岐阜支店を開設 (1955 年)。 「清川株式会社」へ改組 (1958 年)。
1970 年代	東京営業所、韓国ソウル事務所を開設 (1974 年)。
1980 年代	上海 (1980 年)、香港 (1982 年) 台湾 (1986 年) に進出。
1990 年代	大連 (1996 年) に進出。
2000 年代	ベトナム (2006 年) に進出。
2010 年代	ミャンマー (2013 年) に進出。

#### (1) 企業概要：「生地と製品の間」のすべてのパーツを一括で取り扱う

当社は長年の業歴を有し、ボタンやファスナーなどの服飾副資材関連を取り扱う老舗業者である。業界での業容規模および知名度は在阪トップクラスに位置付けられ、大手商社を中心に 800 社程度の取引先を有する。服飾副資材 (ニット製襟、芯地、腰裏、スレーキ<sup>13</sup>、芯、肩パット、裏地、カラークロス、糸、テープ、レース、人工皮革、ファスナー、ボタン、バックル、ベルトなど) を扱っており、「生地と製品の間」にあるパーツすべてを一括で取り扱う点を特徴とする。

また、物流システム・情報システムの構築を進め、いち早く韓国、香港、台湾、中国、ベトナムなど、海外に関連子会社を開設し、低価格で高品質な商材を供給する環境作りを進めるのと同時に、中国を中心とした東南アジア圏への輸出も手掛けるなど、外需への対応も進めている。

川上から川下まで様々なアイテムを取り扱い、主力の服飾副資材・付属品ではアパレルメーカーや商社などの取引先に供給するとともに、それぞれのニーズに応じたオリジナル

<sup>13</sup> ポケット布や裏地などに使われる光沢のある布。

製品の企画・提案を行うなど付加価値を意識した積極的な営業展開を行っている。

## (2) 強みは「コンバーター（変換）機能」

---

当社が強みとして位置づけているのは、メーカーの言い分、小売の言い分の間でクッション役を果たすところである。メーカーは、生産ラインの稼働率を重視し、小売は販売数を重視する。このクッションを果たすのが、お互いの言い分の「間」を変換機能をもって満たすところである。そのひとつが卸の「在庫」であり、かつグローバルな製品のやりとりに関わるモノとカネ、そして情報のコントロール力である。

こういった機能は複合的な成り立ちをしていることから、当社の長年蓄積したノウハウによって、仕入、検品、出荷、送金、それぞれの機能を最終的には顧客であるアパレルメーカーや小売の求めている方式で納入できることが強みとなっている。例えば当社の海外生産対応のモデルは、アパレルメーカーからの注文を受け、生産委託を受けている現地法人の工場へ直接納入する方式を取っており、決済に関しては現地でも日本でも可能としている。

納入商品の品質は日本基準なので大変厳しい。一方で、当社の副資材生産も海外製が多いため、ロスやリスクを減らすため、当社が強化したのが「検品」である。上海に置く検品工場では、商品ごとにチェックし、アパレルメーカー指定の工場へ出荷する体制を取っている。

清川会長は、「在庫がなければ単なるブローカーであり、在庫があるから卸である。ホールセラーとしての原点は在庫である」としており、顧客が求める資材をかかえ、納品することこそがビジネスだと考えているが、これを成立させているのが工場を作ってまで備えている「検品機能」である。これを実現できる卸が生き残り、結果として現在服飾副資材でライバルといえるのは数社までに減っている。

海外生産がほとんどとなったアパレル業界で、生産地も韓国から中国、ベトナム、さらにはミャンマーまで広がっていく中で、できるだけリスクヘッジをしたい顧客のリスクを当社が引き受ける形で欠かせないパートナーとなっている。その結果、「副資材は清川に任せる」というポジションを獲得している。

## (3) グローバル人材を積極的に育成

---

「日本は海外と関わらずに生きていける国ではない」というのが清川会長の考えで、グローバル展開は会社として最重要と位置づけられている。その一方で、グローバル展開におけるハードルのひとつが人材の確保にある。当社の場合、115名いる社員を「絶えず海外に出している」状態で、当社に入社＝海外という社風を築いている。海外への出張はアパレルメーカーと一緒にいくケースが多く、海外生産に寄り添う形での展開が基本である。海外展開への足掛かりをつけた時代から「とにかく行ってみる」姿勢でグローバル化を促進しているが、昨今の社会情勢からか、入社してくる若手人材は踏ん張りが利かないように感じている。人材の強化は商社ビジネスの根幹でもあるため、当社では特に力を入れて取り組んでいる。

グローバル人材としては、日本国内だけではなく、海外での雇用も同様に重視している。

当社の場合、関連子会社を運営する人材も必要であるが、むしろ大事にしているのは、「ビジネスマンの雇用」である。現地人材の雇用は能力主義のため、採用を担当する現地社員の能力自体が重要となる。現地でのビジネスで成果を上げるためには、現地社員の活躍が必須で、その能力としては商社ゆえに「ビジネスができる人材」を重視している。

また、1970年代から海外進出を行って様々な経験をしてきている当社の場合、海外でビジネスを行う際の方式は合弁ではなく、「独資」としている。会社設立の知識なども自前でもっているため、スピード感をもって設立まで対応することができる。また、そのための現地ビジネスマン雇用という側面も強い。各国政府もひと昔前とは異なり、それほど合弁にはこだわらないこともあって、独資での進出が基本となっている。

#### (4) 今後の展開

---

主業は服飾副資材であるが、ここ2年ほどをかけて事業構成の見直しを図ってきている。強化しているのは鞆や袋物で、既に売上高の17%を占めるまで成長している。他にも、事業にプラスになる柱を建てたいと考えており、服飾副資材、鞆・袋物に加え3~5本ほどの事業を育てていきたい。

現在期待されているのは健康関連グッズであり、当社オリジナルの特許繊維で高純度の天然ゲルマニウム鉱石をレーヨンに織り込んだ「チオクリン糸」である。ゲルマニウムはマイナスイオン電子を放出し、疲労感や肩こり、むくみなどの原因となる人間の生体電流の流れを正常に戻す働きがあるとされ、ウェアやサポーターなどの品揃えをし、販路を広げつつある。こういった機能商品の企画においては、「健康・美容・環境」をテーマに行っている。加えて、インターネットを活用したオンラインでの販売も開始しており、より川下への進出も試みている。

さらには、グローバル対応の強みを活かし、海外の進出先を「生産地ではなくマーケットとして捉える」ことで、新たな分野開拓を行っている。2012年よりアルコール類の輸出・販売窓口として、日本から中国全土に販売網を広げ、主に日本で生産された焼酎や清酒に加え、日本製の加工食品・冷凍食品・調味料・飲料全般を輸出している。

## 6 株式会社アズ

企画力に強みのある製造卸業者で、小売にも進出

所在地	〒562-0035 大阪府箕面市船場東 3-3-7		
設立年	1957 年	URL	http://www.ascorp.co.jp/
資本金	9,000 万円	売上高	106 億 3,486 万円 (2013 年 3 月期)
従業員数	142 人	主要拠点	本社、東京支店、豊崎事業所、来工場・国見工場 (大分県)、栖本工場・倉岳工場 (熊本県)、青島阿智国際物流有限公司
事業概要	✓ 紳士・婦人・子供用ボディウェア、インナーウェア、リラクシングウェアの製造および卸売、小売。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出
製造業者	有	有	輸出 輸入
卸売業者			委託生産・販売
小売業者	無	無	生産拠点 販売拠点

年 代	主なできごと
1930 年代	ニット製品製造卸売業として創業 (1938 年)。
1950 年代	「武村莫大小株式会社」に改組 (1957 年)。
1960 年代	東京営業所を開設 (1962 年)。 大分県国東町に工場完成、本稼動 (1968 年)。
1970 年代	「株式会社武村」に商号変更 (1970 年)。 大分県に富来工場・国見工場、熊本県に栖本工場・倉岳工場を開設 (1971 年)。 大分県に姫島工場を開設 (1974 年)。 生産の合理化を図るため、各工場を別会社として分離、レディースウェア事業部門を発足 (1975 年)。
1980 年代	「株式会社アズ」に商号変更 (1984 年)。
1990 年代	インドネシアに合弁会社「PT MITAS FIRSTA GARMENT」を設立、生産開始 (1991 年)。 福岡営業所を開設 (1999 年)。
2000 年代	インドネシアから撤退、生産体制の機能強化を図るため、生産子会社を統合 (2004 年)。 婦人物アウター事業から撤退 (2005 年)。
2010 年代	中国の青島に島阿智国際物流有限公司を設立 (2012 年)。

### (1) 企業概要：インナーウェアの製造卸業者

当社は、1957 年に設立したクレープ肌着<sup>14</sup>・防寒肌着・ニット肌着など各種インナーウェアの企画・製造卸業者である。創業は 1938 年で、当時はニット製品製造卸売業としてスタ

<sup>14</sup> ヨコ糸に強い撚りをかけた糸を使って織られた素材を使って作られた肌着。

ートした。アート「a」とサイエンス「s」のスローガンの下、先進的なデザインとクオリティの高い製品群を顧客に提供する事を社是としている。海外からの製品輸入70%、国内生産30%の仕入・生産形態で、国内生産は協力外注工場と子会社サンクローバが大分・熊本  
の工場を担当している。主要取引先はしまむら、イトーヨーカ堂などのチェーンストア  
(65%~70%)、百貨店(15%)、通販・訪販(10%)、卸売業(10%弱)となっている。

## (2) 企画力が生き残りの決め手

---

当社の強みは、企画力である。当社では営業力よりも企画力が重要と考え、企画部門に人材を厚く配備しており、創業から70年以上にわたり積み重ねたノウハウを活かして当社ならではの付加価値の高い商品を企画している。当社は下着の企画生産だけでなく、生地  
の設計も独自に行っていることに特徴があり、最適な生地が市場に流通していなければ、  
独自で生地を企画・生産するほどのこだわりがある。また、プライベートブランドを導入  
している大手総合スーパーのニーズに応えるため、当社スタッフだけでなく臭気判定士を  
加えて、部屋干しをしても臭わない製品を企画するなど、価格を抑えつつも高品質な商品  
の開発を行っている。

最近ヒットした企画は「ステテコ」である。「ダサイ」というイメージがあるステテコで  
あるが、若い担当者がステテコの着心地のよさに感動し、これを広めようとイメージを一  
新させる企画を行った。これまでのステテコのターゲットはシニア層であったが、デザイ  
ンを工夫し、ヤングやファミリー層のマーケット拡大を狙った。「ステテコドットコム」と  
して直営店を構え小売にも進出したが、販促には費用をあまりかけず、メディアをうまく  
利用し、テレビ局各社から取り上げられることで、認知度が高まった。その甲斐もあり、2  
年連続で織研新聞の百貨店メンズバイヤーズ賞(2010年、2011年)を受賞した。また、メ  
ディアに取り上げられ話題となったことが、東京駅のエキキュート、大阪のルクア等、一等  
地に出店することを可能とした。直営店による売上は3億円程度まで成長しており、当社  
の強みを活かし、直営店およびオンラインショップでの販売額の拡大を検討している。な  
お、大手企業の参入によるステテコブームが起こったため、ブームの一巡により2014年は  
2013年より販売額は落ちると懸念されるが、当社は、中国において一気通貫で製造する体  
制を構築するなど、コスト抑制に努め価格でも勝負できるよう計画している。

## (3) 不採算部門からの撤退を決断し、在庫管理を徹底

---

1990年代は堅調に成長した当社であったが、バブル崩壊後のデフレの影響もあり、一時  
赤字に陥ったことがある。赤字の要因の一つに婦人のアウター部門での過剰在庫があった。  
ゼロからスタートし、15億円規模の売上まで成長させた分野であったが、売上が伸びる一  
方で、ファッション性が強く求められる厳しい分野であるため売れ残りが多く、赤字が拡  
大した。そのため、思い入れのある分野ではあったが、社長が撤退を決断し、2005年の春  
夏物を最後に撤退した。この決断をはじめとする不採算事業からの撤退により、翌年より  
黒字に転じた。

また、在庫管理を強化するため、在庫に関する会議を徹底的に実施し、3年売れなければ  
商品の価値を1円にするなどにより従業員の意識改革を行っている。かつては衣料品の生

産は国内のみで、生産量に制約があり需給のバランスがとれていたため、生産部門で利益が出ていれば、会社全体としても利益が出ていた。しかし、中国の台頭で生産に制約がなくなり、供給過剰となっているため、採算管理のできる人材を育成している。

#### (4) 今後の展開

---

直営店での販売の拡大が課題である。直営店による小売販売は他のメーカーでも実施されているが、成功している企業はほとんどない。今後は消費税増税も控え、さらに厳しくなることが予想されるが、直営店、ネット販売を今後10年かけて育てていく計画である。

海外に関しては1991年にインドネシアに合弁会社を設立して生産体制の充実を図ったが、中国との価格競争にはかなわず、撤退した。現在は中国からの輸入が大半を占めており、現地の当社専用ラインを持つ工場から商品を調達している。また、検品や物流の拠点となる現地法人を中国の青島に有しており、人材育成のため工場長経験者を派遣し、品質保持に努めている。

今後は「チャイナプラスワン」といわれるようになったことから、他の地域への進出を模索している。バングラディッシュ、ミャンマー等候補地の選定を進めているものの、中国と比較すると日本との地理関係やインフラ面などを含めたトータルのコストでは優位性に欠ける。インドネシアでの経緯など、海外進出のリスクも鑑みながら、次の進出国では現在は保持していない海外自社工場を有することで、将来も競争力を維持し得る最適な生産体制の構築を図りたい。



## 7 株式会社三商

即納体制、情報提供、自社商品開発で、中抜きを回避

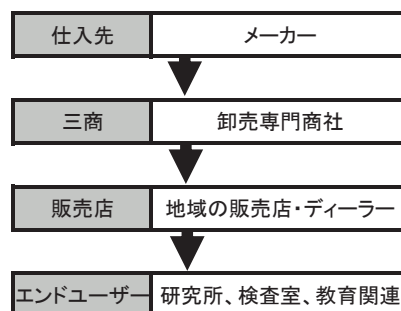
所在地	〒101-0025 東京都千代田区神田佐久間町 3-21-41		
設立年	1970年	URL	http://www.co-sansyo.co.jp/
資本金	1億円	売上高	93億4,900万円 (2013年8月期)
従業員数	125人	主要拠点	本社、札幌支店、関東支店、大阪支店、福岡支店
事業概要	<input checked="" type="checkbox"/> 理化学、医療用器具・器械、計測器、気象計測器、ゴム・プラスチック製品、工業薬品、試薬品の卸売。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出	製品特性
製造業者 <input type="checkbox"/> 卸売業者 <input type="checkbox"/> 小売業者 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	輸出 <input type="checkbox"/> 輸入 <input type="checkbox"/> 委託生産・販売 生産拠点 販売拠点	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

年代	主なできごと
1970年代	理化学用機械器具、医療用機械器具の製造販売業者として設立 (1970年)。 排水・培養・公害関係の器具製造・販売に着手 (1972年)。 大阪営業所を開設 (1974年)。
1980年代	総合カタログを発刊。以降2年に1回総合カタログを発行する (1980年)。 札幌営業所 (1980年)、名古屋出張所 (1982年)、広島営業所 (1984年)を開設し、全国に販売網を整備。
1990年代	筑波営業所を開設。(1990年)。 福岡支店を開設 (1993年)。 東京物流センター完成 (1997年)。 カタログの発行を2年に1回から1年に1回に増加し、情報発信力を高める (1990年代頃)。
2000年代	webカタログ公開 (2005年)。 本社ビルを新築し、東京都足立区鹿浜から理化学関係の集積地で、同業他社や顧客の集まる千代田区神田に移転 (2007年)。 web受注・見積システム運用開始 (2007年)。これらのシステムが現在の在庫を一般に公開するシステムに繋がっている。

### (1) 企業概要：ユーザー、メーカー、販売店の三者を結びつける専門商社

当社は、1970年に設立した理化学、医療用器械・器具の専門商社である。取扱製品は4万点以上で、理化学・医療用器械・器具、ゴム・プラスチック製品、工業薬品、試薬品などをはじめ、環境測定器具組織培養機器、その他半導体関連の周辺機器、各種計測機器、試験機器およびガラス機器、収納運搬製品など幅広いアイテムを取り揃えている。理化学と医療の割合は相



互乗り入れしている製品もあり、明確ではないが半々程度となっている。医療器械の分野では、基礎系と臨床系があるが、当社は基礎系の分野（再生医療、不妊治療、iPS細胞等）に強い。得意先は地域の販売店やディーラーで、エンドユーザーへの直接販売は大学や研究所など一部に限られている。

社名の「三商」には、当社が仕入先、販売店、エンドユーザーの三者を結びつける役割を担い、各者から信頼されるとともに良好な関係を築いていきたいという想いが込められている。

## （２） 即納体制、情報提供、自社商品開発の３点に強み

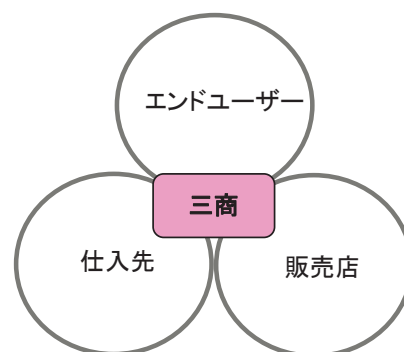
当社の強みとしては、即納体制、情報提供、自社商品開発の３点が挙げられる。

即納体制については、自社で物流を行い、消耗品を中心に多品種の在庫を抱え、得意先からの短納期案件にもタイムリーに 대응しており、理化学系医療関係の物流部門の一翼を担っている。小口即納体制は、大ロットで商品を生産するメーカーでは採算が取れず対応できないものであり、卸売業でないとできない領域である。迅速な物流という強みをさらに強化するため、積極的なシステム投資を行い、インターネット上で誰でも当社の在庫が確認できる体制も整えた。スマートフォンにも対応するなど、使いやすい仕様となっており、新規顧客の獲得に繋がっている。さらに、既存の得意先は在庫確認だけでなく発注も行うことが可能で、この仕組みが浸透し、営業基盤の拡大、受注獲得にも繋がっている。

情報提供としては、上記の当社の在庫情報をインターネットで発信することに加え、カタログの発行頻度を抑える同業他社が多いなか、当社は商材を発掘することが強みであるため、新商品を投入したカタログを毎年作成し、取引間口の拡大を図っている。同分野のカタログは同業他社も含めて7～8冊あり、特徴をつける必要があるため、当社は理化学系医療分野の中でも他社が比較的に手薄なガラス製品に特に注力している。

他にも顧客を招いた商品勉強会を毎年9～11月に計9回開催しており、2013年で8年目となる。内容は、半分がメーカーによる商品紹介、もう半分が当社によるお勧め商品の紹介で、4時間に渡る長時間の勉強会である。毎年多数の参加者があり、2013年は東京200名、大阪130名など計580名以上が参加した。当社の勉強会に参加しても最終的には他社から購入されてしまう可能性もあるが、少しでも当社のことを知ってもらい、付き合いたいと思ってもらえればとの考えである。お金のやり取りが発生する取引が最も良いが、それ以外でもお客様に貢献し、商号の三商の由来でもある仕入先、販売店、エンドユーザーを繋いでいける存在を目指している。

自社商品開発としては、理化学・医療分野では必要不可欠なアイテムや、商社である当社の目から見て売れそうだとメーカーに提案したものの、賛同を得られなかったため、自社で企画したニッチな商品を開発している。工場は所有しておらず、ファブレスで生産しており、自社製品の割合は全体の約3割となっている。自社製品を取り扱うことで、自社の認知度向上に繋がっている。



### **(3) 得意先である販売店の集約に伴う中抜き増加に危機感**

---

当社の得意先である地域の販売店では、小規模な販売店の廃業が進み、現在生き残っている販売店は規模がある程度大きくなっている。そのため、商社を通さずにメーカーから直接、地域の販売店に販売する中抜きも増加傾向にある。当社はこの傾向に危機感を持ち、商社は存在意義を突き詰めていかないと存続し得ないと考えている。当社の認知度向上や中抜きされる商品を減らすため、自社商品の開発を進め、リーマン・ショックで業況が落ち込んでも情報システム投資を続けて在庫管理能力を向上させたことで、当社の強みがさらに磨かれた。特に、商社の強みは小分けして、クイックデリバリーができる点であると考え、即納体制に力を入れている。即納体制が可能な理由としては、自社物流を持っていること、在庫状況をすぐに把握できること、一定の在庫を保有していることが挙げられる。

### **(4) 今後の展開**

---

国の財政難や企業の経営環境の厳しさによる研究開発費の減少などにより、市場が縮小する中で、当社が存続していくためには、同業者への攻勢を強めることや国内の未取引企業へのアプローチに加えて、今後はアジアを中心とした近隣諸国への進出も視野に入れ、事業を拡大していきたい。

また、当社は人材採用・育成に力を入れており、採用は説明会、面接のすべてを社長自らが実施している。社長も多忙ではあるが、人材採用は商社にとって重要なものであり、続けられる限り社長が担当していきたい。選りすぐりの人材とともに、規模の拡大を図りながら、既存のお客様を大切に展開していく方針である。

## 8 近代商事株式会社

本業に徹し、日本全国への即納体制、在庫管理に強み

所在地	〒170-0002 東京都豊島区巢鴨 2-12-13		
設立年	1965 年	URL	<a href="http://www.kindaishoji.co.jp/">http://www.kindaishoji.co.jp/</a>
資本金	3,500 万円	売上高	120 億 5,600 万円 (2012 年 8 月期)
従業員数	76 人	主要拠点	本社、札幌営業所、仙台営業所、大阪営業所、福岡営業所、きんだいプラザ SENDAI、関東物流センター、札幌物流センター、関西物流センター、九州物流センター、近代サービスセンター
事業概要	✓ 家庭用電気機器等の卸売。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出	製品特性
製造業者 卸売業者 小売業者	有  無	有  無	輸出 輸入 委託生産・販売 生産拠点 販売拠点	汎用品  特注品

年 代	主なできごと
1960 年代	住宅関連機器、電化製品卸販売業として設立 (1965 年)。
1970 年代	千葉営業所を開設 (1974 年)。
1980 年代	東京都足立区に物流センターを開設 (1989 年)。
1990 年代	物流配送システムをコンピュータ化 (1990 年)。 仙台営業所を開設、新物流センターを埼玉県に開設 (1993 年)。
2000 年代	大阪営業所を開設、関西物流配送センターを兵庫県に開設 (2001 年)。 福岡営業所、福岡物流センターを福岡県に開設 (2002 年)。
2010 年代	札幌営業所を北海道に開設 (2011 年)。

### (1) 企業概要：本業に徹する家庭用電気機器等の専門商社

当社は、1965 年に設立した家庭用電気機器等の専門商社である。取扱商品は炊飯ジャー、電気ポット、ホットプレート、オーブンレンジ、食器乾燥機、テーブルガス器具などの電気・ガスの家庭厨房機器を主体に、電気カミソリなど理美容機器、冷暖房機器等である。テレビ等の価格変動幅やリスクの大きい商材を極力取り扱わず、生活に密着した家電が主体であることに加え、製造等を行わず、問屋業に徹していることから安定した業績を維持している。現在の販路は、家電量販店 (45%)、ホームセンター (15%)、イオンなどのスーパー (15%)、ディスカウントショップ、(15%)、百貨店のギフト・外販部門 (10%) である。

## (2) 日本全国への即納体制、在庫管理に強み

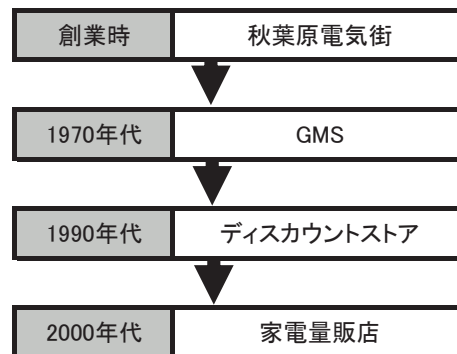
当社の強みとしては、日本全国への即納体制、在庫管理の2点が挙げられる。

日本全国への即納体制としては、例えば得意先の大手家電量販店については注文が入ったらその日のうちに納品をする。それを可能にするため、毎月どの程度の数量が必要かなどの打ち合わせを行っておき、オンラインで受注する。長年の信頼関係から、大手家電量販店では納品してから数を数えるなどの検品も行わない。得意先である大手家電量販店の全国展開に合わせて当社も全国に支店を設置しており、全国で即日納品ができる業者は数多くある卸売業の中でも数社しかいないため、得意先から重宝されている。

在庫管理としては、卸売業は薄利であるため、商品の回転率を上げることが必要であると考え、1990年に物流配送システムをコンピュータ化するなど、他社よりいち早くコンピュータを導入した。きめ細かな管理を行うことで、商品を自社に保有する期間は、業界の標準は60日程度であるが、当社は1/4の15日まで抑えている。さらに、確実な在庫管理のため、訪問や電話連絡により国内外を問わず製造工場の担当者を把握しており、納品が遅れている場合はメーカーの担当ではなく、直接工場に連絡することもある。例えば中国の工場は納期を守らないといわれるが、懇意な先であれば優先して製造を行ってくれ、中国工場から直送されてくることもある。また、物流や倉庫は、年商100億円規模の企業では自社で全国に物流を網羅させるのはリスクであると考え、外注している。専門業者に依頼すれば、当社の商品だけでなく他のメーカーや商社の商品とともに納品できるため、効率的となり、自社で実施するより価格が安くなる。

## (3) 時代の変化に合わせた販売先の見直し

家電業界は移り変わりが激しい業界であるが、当社は時代の変化に合わせて販売先を見直しているため、49年に渡り事業を続けることができた。創業当時は秋葉原の電気街が全盛期で、家電の市場規模が5兆円のなか、秋葉原の電気街は7,000億～8,000億円規模を売り上げていた。当社は秋葉原の電気街で取り扱っていなかったガス器具やポットを提案し、委託販売のような形で商品を置かせてもらい、売上を伸ばしていった。現在では当時の電気屋はほぼ廃業してしま



まい、ほとんど残っていない。家電の主なマーケットは、秋葉原の電気街から、1970年代にはダイエーなどのGMSにシフトし、1990年代にはディスカウントストア、2000年代には家電量販店と目まぐるしく変遷し、当社の主力得意先も好調な業態へと推移していった。時代の流れは日々の営業で察知し、柔軟に変化に対応してきた。最近ではインターネット業者からの注文も増えている。納品等は当社で行うが、インターネット業者は小規模な企業ばかりなので、代金回収は専門業者に依頼し、手間を削減し確実に回収している。

堅実な経営を続けている当社がもっとも厳しかった時期は2000年に長崎屋が倒産した頃である。当時の年商は70億円であったなか、3億円もの焦げ付きが発生してしまった。3億円の焦げ付きは最終的に5%程度しか戻ってこなかったが、民事再生法によって長崎屋が

商売を続けることになり、取引は続いた。倒産前は手形取引であったが、現金取引に変え、キャッシュを持てるようになったこと、また同業他社が長崎屋との取引から撤退したことで売上も増加したため、乗り切ることができた。この出来事により危機感を持って在庫を減らすよう取り組んだ。なお、生活に密着した商品の卸売業に特化し、不動産や投資等を行っていないため、リーマン・ショック時は大きな影響はなかった。

#### (4) 今後の展開

---

現在の販売先は量販店や大規模店舗が主体となっていることから、リスク回避のため、インターネット企業など新しい得意先を増やし、得意先を分散化させていく方向にある。また、商売になるか否かを試験的に実施している状況であるが、インターネットによる小売販売も実施している。2011年に販売企画会社として株式会社CNKを設立し、ネットショップである「ベストライフCNK」をオープンさせた。得意先小売業との兼ね合いもあり、低価格で販売することはできないため、様子をみながら進めている。

今後についても、無理に規模を大きくせず、毎年5%程度の年商増を目処に着実に規模を拡大していく方針である。

## 9 三共株式会社

自社商品開発、ジャスト・イン・タイム納品への対応で長期的な関係を構築

所在地	〒550-0012 大阪府大阪市西区立売堀 1-10-4		
設立年	1946年	URL	<a href="http://www.id-sankyo.co.jp/">http://www.id-sankyo.co.jp/</a>
資本金	4,500万円	売上高	38億8,892万円（2013年3月期）
従業員数	62人	主要拠点	本社、名古屋支店、関東営業所、上野営業所、湖南営業所、明石営業所、岡山営業所、朝倉営業所、大分営業所
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ドリル、エンドミルなどの切削工具、作業工具などの機械工具、超硬ダイヤモンド、エアー機器、砥石、工作機械、ツーリング、電動、運搬機器、測定機、ゴム・化成品などの卸売。</li> <li>✓ 油圧機器関連の下請製作、液晶パネルなど高精度自動粘着機、強力切削機、ビル、マンションの配管テスト装置の自社開発および卸売。</li> </ul>		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出	製品特性
製造業者 卸売業者 小売業者	有  無	有  無	輸出 輸入 委託生産・販売 生産拠点 販売拠点	汎用品  特注品

年代	主なできごと
1940年代	機械工具および化成品の販売店である「三共商店」を創業（1945年）。 「三共株式会社」に改組（1946年）。 三共オリジナル商品としてパイロットミラーを製造販売（1948年）。
1950年代	会社称号を「三共株式会社」とする（1952年）。 事業拡張のため、東京支店を開設（1954年）。
1960年代	名古屋支店を開設（1961年）。 大阪市西区立売堀に社屋を購入し本社を移転（1962年）。
1970年代	岡山営業所を開設（1973年）。
1980年代	滋賀営業所（1982年）、明石営業所（1983年）、三重県に上野営業所（1985年）を開設。
2000年代	滋賀県に湖南営業所（2005年）、大分営業所（2007年）を開設。
2010年代	福岡県に朝倉営業所を開設（2010年）。 タイに現地法人を設立（2014年）。

### （1）企業概要：老舗の機械工具・油圧機械商社

1945年に創業、1946年に法人化した機械工具・油圧機械の商社で、立売堀界隈では老舗業者である。創業当初は3名でスタートしたため、三共という商号となった。

当社は仕入商品である機械工具や自社開発製品である高精度自動粘着機、切削機、ビル、マンションの配管テスト装置などを自動車・造船・重機械・家電ほか様々な業界に納入しており、製品納入に付帯して工場設備プラントのうち油圧機器関連の下請製作を手掛けて

いる。取扱製品としては、ドリル、エンドミルなどの切削工具、作業工具などの機械工具、超硬ダイヤモンド、エアー機器、砥石、工作機械、ツーリング、運搬機器、測定機、ゴム・化成品など多岐にわたる。取引先は大阪本社を中心に、京浜・中部・中国・九州地区等をエリアとして、強固な営業地盤が築かれている。最近では得意先の生産拠点移設等により九州地区への拠点開設を増やしており、積極的な営業を推進している。

当社ではモノづくりのネットワークに、「SHEET」という理念を掲げ、得意先の多様なニーズに対応するワンストップ・サービスの提供、得意先企業の生産コストダウンへの貢献、メンテナンスサービスの充実を図っている。

## (2) 自社商品開発、即納体制に強み

当社の強みとしては、自社商品開発、即納体制の2点が挙げられる。

自社商品開発としては、商社でありながら、設計部門を保有している点が他社と異なる。商社機能のみならず、自社製品開発というメーカー的な機能も併せ持つことで、ユーザーニーズに幅広く対応している。40～50年前にはエンジニアリング会社は存在しなかったため、信頼を置かれて取引が拡大した経緯があり、この部門で売上全体の5%を占めている。オリジナル商品である「パイロットミラー」は1948年に販売を開始した。大型機械の下部など見えない部分に光を当てて、ミラーに映し出すことができるもので、エンジニアの点検・確認作業などに使用されている。発売以来、モデルチェンジせずに販売していたが、2013年7月にモデルチェンジを実施した。LEDを採用し光が明るく、軽量化され、見た目も昭和のスタイルから、現代的なスタイルになった。納入実績は各種工場に加え、官公庁関連、自衛隊関連もある。価格の安い類似品も出回ってはいるが、柄の長さが短く使い物にならないものもある。1989年から高精度の自動粘着機「HAL-TEC」をオリジナル商品として販売しており、フィルムやスマートフォン等のタッチパネルなどに利用されている。顧客はフィルムメーカー等で受注生産となっている。

即納体制としては、主要得意先の一つである大手自動車メーカー向けでラインに合わせたジャスト・イン・タイムでの納品に対応している。最低でも半月前には得意先から発注があり、オーダーメイドで組んだ在庫管理システム等を用いながら、求められるタイミングで納品している。また、得意先の製造ラインが止まらないよう、1か月分は在庫を保有している。

### 「SHEET」に込められた理念

#### 「S」…SPEED

市場環境の構造的な変化を受け、顧客のニーズに的確に対応できる経営意志決定の迅速化。

#### 「H」…HEIGHT

得意先企業の競争力向上に貢献できるハイテクノロジー、ハイクオリティ製品および技術サービスの高度化。

#### 「E」…ENGINEERING

連携企業の製品開発力・技術革新・メンテナンスサービスを有機的に結集、結合化。

#### 「E」…ECOLOGY

地球環境にやさしい省エネルギー製品を提供し、資源の3R(リサイクル・リユース・リデュース)に貢献。

#### 「T」…TEAM WORK

S・H・E・Eをたばね、同時・平行的に推進する連携企業間の協調体制。



### (3) 得意先の増加に伴い全国に拠点を整備

---

当社は全国に拠点があるが、これは得意先の増加に伴ったものである。初めは造船関係で営業所を増やし、千葉や舞鶴に営業所を設置した（舞鶴は2003年に閉鎖）。その後、自動車、建機等にユーザーを拡大し、最近では大手自動車メーカーの九州地区への生産拠点の移転により、九州に拠点を増やしている。これが当社の強みである即納体制のバックボーンともなっている。

### (4) 今後の展開

---

経営上の課題は人材育成である。いかに人と接し、話すことができるかというコミュニケーション力が必要だ。当社では新規開拓を常時行っており、訪問頻度を上げてコミュニケーション強化を図る取り組みなどを行っている。なお、新規開拓も大手メーカーを中心としている。卸売業に求められていることは突き詰めると「価格」と「納期」であり、当社が生き残っていくためにはこの2つを追求していく必要がある。ある営業所で営業同行などの過剰なサービスを実施しており、それを止めさせたが、「価格」と「納期」に力を入れたため、売上は落ちなかったという例もある。

今後については、自動車関連の顧客の海外進出に合わせて、2014年1月にタイに現地法人を設立し、海外市場にも挑戦していく予定である。同じ団地にもう1社取引先があり、2社との取引からスタートする。分野は切削工具関係で、4～5年で黒字化する予定である。

また、廉価な油圧製品の輸入を増やす予定で、高級な日本製品は使わなくていいという工場に販売していくなど、今後も顧客ニーズに合わせた商品展開を実施する方針である。

## 10 日光機械株式会社

### 中古機械の下取りによる販売促進、こまめなアフターフォローに強み

所在地	〒578-0965 大阪府東大阪市本庄西 2-1-8 (大阪機械卸業団地内)		
設立年	1955 年	URL	<a href="http://www.nikko-kikai.co.jp/">http://www.nikko-kikai.co.jp/</a>
資本金	4,500 万円	売上高	21 億 9,001 万円 (2013 年 12 月期)
従業員数	27 名	主要拠点	本社
事業概要	✓ 工作機械、中古工作機械の卸売。		

販売先	製造への進出	小売への進出	海外進出	製品特性
製造業者 卸売業者 小売業者	有  無	有  無	輸出 輸入 委託生産・販売 生産拠点 販売拠点	汎用品  特注品

年 代	主なできごと
1940 年代	「日光商会」の屋号で個人創業 (1949 年)。
1950 年代	日光機械株式会社に改組 (1955 年)。
1970 年代	大阪府大阪市東成から大阪府東大阪市本庄西に本社を移転 (1974 年)。
1990 年代	福岡営業所を開設 (1991 年)。
2010 年代	福岡営業所を閉鎖 (2011 年)。

#### (1) 企業概要：卸団地に立地する工作機械卸売業者

当社は 1949 年創業の各種工作機械の卸売業者で、個人事業者として 6 年間営業を行った後に法人化し、2015 年で法人化して 60 期を迎える。創業当初は東成区に立地していたが、手狭となっていたため、現本社の所在する機械団地に移転した。具体的な取扱製品はマシンニングセンタ、旋盤、フライス盤、研削盤、ボール盤などの各種工作機械や NC 専用機、3 次元 CAD/CAM/CAE システムのほか、精密治具、精密工具等である。取り扱いメーカーとしては、主な機械メーカーだけで 50 社以上あり、CAD/CAM システムの仕入先メーカーや工具メーカーも合わせると 80 社内外で、取扱いは多岐にわたっている。

販売先は関西圏を中心に 5,000 社程度で、京セラ等大手企業から町工場まで幅広い層を対象としている。販売先とは密接な関係を維持し、小回りを利かしたスピーディーなアフターサービスおよび情報提供を行い、安定した営業基盤を確立している。最近では産業空洞化によって廃業する先もあるが、一方で、インプラントや人口骨などの医療関係や半導体関連企業からの受注も増えている。なお、日光機械という商号は、前会長が親孝行で母親を連れて日光に旅行に行ったことが由来である。

#### (2) 中古機械の下取り、メーカーとの直接取引、アフターフォローに強み

当社の強みとしては、新品機械の販売に加えて、中古機械の下取りを行うこと、仕入先

メーカーと商社を介さず直接取引を行っていること、技術力向上のために人材教育を行い、基礎的な修理などのアフターフォローを充実させていることの3点が挙げられる。

顧客が現在工場で利用している中古機械を下取ること、新品の販売を促進している。新品機械は月に2億円、中古機械は月に2,000～3,000万円の売上がある。最近では中古の調子が良好である。自動車と同様に機械も下取りを行うことで販売を促進することができる。大手機械商社では中古機械の下取りは行っていないため、その点で差別化を図っている。また、当社は下取りした機械は国内での販売だけでなく、海外にも輸出している。ウェブサイト「中古機械百貨店」でインターネット掲載を行っており、現在は売上高の10%強を占めている。以前は顧客が当社を訪問し、機械を直接確認してから買うケースがほとんどであったが、特にリピーターの顧客については当社を信頼し、当社を訪問して確認するのではなくウェブ上の動画で稼働状況を確認して工作機械を購入するケースも増えている。海外については、最近では中国での売上は芳しくないが、タイやベトナム等は順調である。売れ筋は程度の良いNC機械である。中古機械のアフターフォローでは、メーカーからの部品の取り寄せやスタッフの派遣を行うが、新品の機械を扱っているため、部品の調達もスムーズで、新品・中古を取り扱うことによる相乗効果がある。

当社の顧客はリピーターが多いが、その理由として、当社の営業員が全国の販売先をこまめに訪問し、情報収集に加えて簡単な故障を修理することで、顧客との信頼関係を築いている点が挙げられる。関西圏を中心に地方からも注文が入るが、遠方についても可能な限り対応している。販売した機械の修理については、メーカーでも実施しているが、顧客の機械のトラブルのほとんどは基本的な修理であり、フットワークの軽い当社が基本的な修理を、応用的な修理はメーカーが実施することで棲み分けている。当社のような販売店の営業がイニシアチブをとり、メーカーの営業がいなくても仕様書を固められるくらいの存在感が必要であり、また、営業のポイントは顧客が儲かる設備を提案することである。

人材については、社員はすべて紹介で入社しており、メーカー等関係のある企業から技術力の高い人材を受け入れている。これが当社の技術力の高さに繋がっている。長年培った信頼で人が集まっており、繁忙期には関係の深い大手メーカーのOBに応援に駆けつけてもらっている。

また、当社は中小企業ではあるが、メーカーと直接取引を実施している。直接取引を取り付けている理由は、前会長の人柄と長年の取引を通じて形成された信頼関係である。

### **(3) 機械団地の設立に貢献**

---

当社が設立時に立地していた大阪府大阪市東成区の本社が手狭となっており、近隣の交通渋滞なども問題となっていたことから、当社の会長が同業者と2人で音頭をとり、機械団地の創設に貢献した。80億円の融資を受け、今里や谷町の同業者が集まり機械団地を作った。立売堀の企業はほとんど含まれていない。融資の返済は既に終わっている。団地内の企業は機械関連の卸売業者を中心に機械関係の製造業者も含めて約120社入居している。構成比は機械と工具で半々となっており、団地に立地する企業の件数は減っていない。東京でも墨田区などに中古機械を扱う卸売業者があるが、機械団地は全国で大阪機械団地のただひとつである。

#### (4) 今後の展開

---

これまでの国内ユーザーを守っていくことに加え、海外よりも国内の新規開拓を行いたいと考えている。国内製造業は産業空洞化などによって厳しいといわれているが、国内でしかできない技術を持つ企業などは生き残っており、まだまだ営業開拓できていない企業も多い。新規顧客の掘り起こしのためには、メンテナンスなどアフターフォローの充実を図る方針である。海外進出については、検討はしている。インターネット販売関連で新しい取組みを企画しており、インターネット販売にも力を入れながら国内市場を中心に組みんでいく。

## V むすび

---

今回の調査では、卸売業を通さない直接取引（「中抜き」）の進展や人口減少を背景とした消費需要の減退等、厳しい事業環境にある卸売業において、販売先には選ばれる卸売業は、どのような生き残り戦略を図り成功に繋がっているかについて、アンケート調査およびヒアリング調査から把握を試みた。

10社の中小卸売業に対するヒアリング調査の結果、それぞれの企業が重視する戦略は極めて基本的ではあるものの、得意とする機能を磨き、あるいは複数の機能を組み合わせながら、販売先や仕入先にとって、なくてはならない存在となることにあった。

その中で繊維卸が重視するのは、「在庫管理」を中心に「即納体制」や「商品企画力」を組み合わせるといふものである。事例企業では、圧倒的な品揃えと即納体制で販売先の満足度を高め、あるいは、情報システムを活用しながら日々の売れ筋を見極め、商品回転率の向上を徹底することで利益の確保に繋がっていた。また、厳格な在庫価値の算定により過剰在庫を持たない体制を意識し、小売店の細かいニーズをメーカーにフィードバックしながら自社の品揃えの質を高める工夫を行っていた。さらには、優良メーカーと共同でブランドを立ち上げるなど商品企画力に注力し、大手量販店が信頼する品揃えで売り場を確保していた事例もあった。

一方、機械卸が特に重視するのは、「即納体制」を中心に「顧客に対する課題解決策の提案」や「商品企画力」を組み合わせるといふものである。事例企業では、大手商社が対応できない小口即納体制で優位性を強め、あるいは、仕入先であるメーカーの生産動向も注視しながら即納体制を築き、また、即納体制を基本としながらも、多数の販売先ニーズに対応するため、自社で設計部門を抱えることで適量適時の納品体制を全国で構築していた。また、中古機械の下取りや営業マン自らが基礎的な修理を行うなど、販売先へのアフターフォローを重視することで顧客との関係を深め、信頼を勝ち取っている事例もあった。

上記のヒアリング結果は、第II章で見た卸売業にとって必要な機能についてのアンケート調査結果と概ね整合している。得意先が重視する機能上位は、売れ筋商品の調達力や品揃えの充実、迅速な納品といった基本的な機能であるが、得意先からの期待に達していない機能としては、多頻度小口配送、品揃えの充実、売れ残りリスクへの対応等があることが明らかとなった。

上記の結果より、取引先から選ばれるために必要な卸売業の機能とは、第III章で定義したように「3S+P」に収斂すると考えられる。適正な売れ筋在庫を保有しつつ（Stock control）、スピード感をもって供給し（Speedy supply）、同時に、面倒事に対する解決策を提案し（Solution suggestion）、商品を企画（提案）していくこと（Product planning）である。これら全てを他社に勝る機能として実践することは決して容易ではないが、それぞれの機能は特別なものではなく、各社が工夫を加え、積み重ねることで強化できるものでもある。

本調査が、多くの中小卸売業にとって少しでも参考となれば、幸いである。

本調査は2013年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、同公庫から委託を受けた株式会社帝国データバンクが共同で実施したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2014-5

発行日 2014年10月31日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)