

中堅・中小卸売業の生き残り戦略

Survival Strategies of Small- and Medium-Sized Wholesalers

東日本大震災や欧州危機等、経済環境は厳しい状況が続いている。卸売企業もその例外ではないが、国内を市場とする中堅・中小の卸売企業にとっては、この厳しい状況は一過性のものではなく、さらに厳しい状況が待ち受けている。ひとつはメーカー・小売企業の進化による「卸売業」の存在意義の低下であり、もうひとつは人口減少にともなう需要の減少である。

このようななか、中堅・中小卸売企業が生き残っていくためには、これまでとは違った方向性・戦略が必要となる。

顧客から求められるニーズに対しての自社の「提供価値」を考え抜き、自社の「強み」を見定める。そこから絞り込まれた「軸」にしたがって、「既存事業の強化」もしくは「新規事業の開発」を進めていく。

「既存事業の強化」のためのキーワードは「ターゲットの絞り込み・明確化」、「海外・他社との連携による基本機能の強化」、「サービス業化」である。特に「サービス業化」は中堅・中小企業ならではの柔軟性の高さを活かせる強化領域であり、最も重要なポイントである。

「新規事業の開発」のためのキーワードは自社の「強み」を活かした「川下への進出」であり、「ネットの活用」である。

これらの方向性を「軸」をぶらさず、複合的に組み合わせ、推進・徹底することが「生き残り」「成長」するために不可欠である。



Economic conditions facing Japanese companies continue to be severe due to the aftermath of the Great East Japan Earthquake and the economic crisis in Europe. The case of wholesale companies is no exception. Severe conditions facing small- and medium-sized wholesalers conducting business in the domestic market are not temporary, but will become worse in the future. One of the problems is the reduced significance of wholesale business due to the evolution of retailers, and another problem is a drop in demand as a result of the declining population.

In this situation, in order to survive, small- and medium-sized wholesalers need to change the direction of their business and take different strategies. They should reexamine the value of their business to customers, identify their strengths, come up with a selected set of core activities from these processes, and promote the strengthening of existing business activities or the development of new business undertakings.

Key points for the strengthening of existing business activities are narrowing down and clarifying targets, fortifying basic business functions in cooperation with other foreign and domestic companies, and shifting focus to services. Shifting focus to services is most important as it is an action for improvement in which small- and medium-sized firms can take advantage of their flexibility.

Key points for the development of new business undertakings are utilization of the Internet and entry into downstream markets based on the firms' own strengths.

Survival and growth require a rigorous combination of these actions without deviation from core activities.

1 | はじめに

東日本大震災、欧州危機、タイの水害等、企業にとっても人々にとっても、まさに未曾有の困難が続いた2011年が終わり、2012年が始まった。2011年が終わったといっても、残された課題は山積している。

近年、卸売企業はメーカー・小売の双方から「中抜き」という形でその存在意義を問われ続けてきた。

そのうえ、国内では中長期的にも非常に厳しい状況が待ち受けている。本格的な人口減少・高齢化社会の到来である。一時的な景気の影響ではなく、確実に実需要が減少していくのである。

さらに、戦後創業したオーナー企業にとっては、トップの高齢化とそれともなう後継問題も喫緊の課題となる。

このようななか、中堅・中小卸売企業が生き残っていくためには、当然ながら、新たな展開が必要となる。上記のようなさまざまな変化を見据えた、未来への戦略とその実行が求められているのである。

本稿では、これらの状況をふまえ、今後の中堅・中小卸売企業の戦略の方向性について、述べていきたい。なお、本稿では、戦略の対象となる市場を日本国内に限定している。

2 | 卸売業と周辺市場環境の状況

(1) 国内経済における卸売業の位置付け

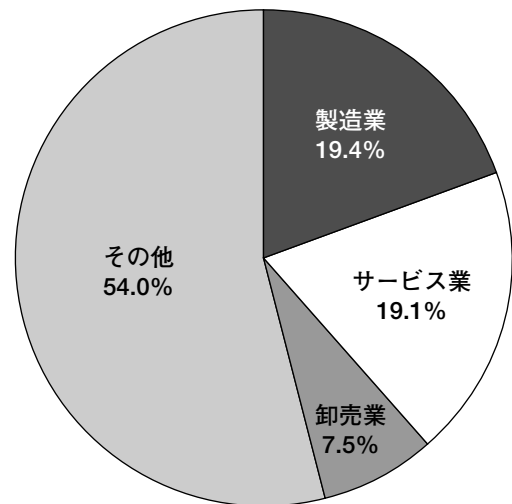
卸売業は、国内総生産の7.5%を占め（内閣府「国民経済計算」2010年暦年）、製造業（19.4%）、サービス業（19.1%）、不動産業（11.8%）に次ぐ産業である（【グラフ1】）。

(2) 卸売業全体では市場縮小

卸売業全体の販売額は371.9兆円（経済産業省「商業動態統計調査」2011年暦年）であり、ピークであった1991年（566.4兆円）から増減はあるものの中長期では減少傾向にある（【グラフ2】）。

また、商業統計（経済産業省、2007年）ベースの事業所数は33.5万事業所で10年前の1997年時に比べ、

【グラフ1】 GDPに占める各産業の構成比



出所：内閣府「国民経済計算」2010年暦年

▲14.5%減となっている（【グラフ3】）。従業員数は約353万人で同じく10年前に比べ、▲15.3%減と、比較期間は違うが、販売額同様、いずれも減少傾向にある。

(3) 中堅・中小企業が高い比率を占める

次に、中堅・中小企業の占める地位だが、中小事業所（従業員99人以下）と大規模事業所（上記以外）に分けて構成を見ると、事業所数では、中小事業所数が全体の99.2%を占めている。販売額ベースでは、同基準での中小卸売事業所の占める割合が64.4%となっている（【グラフ4】）。

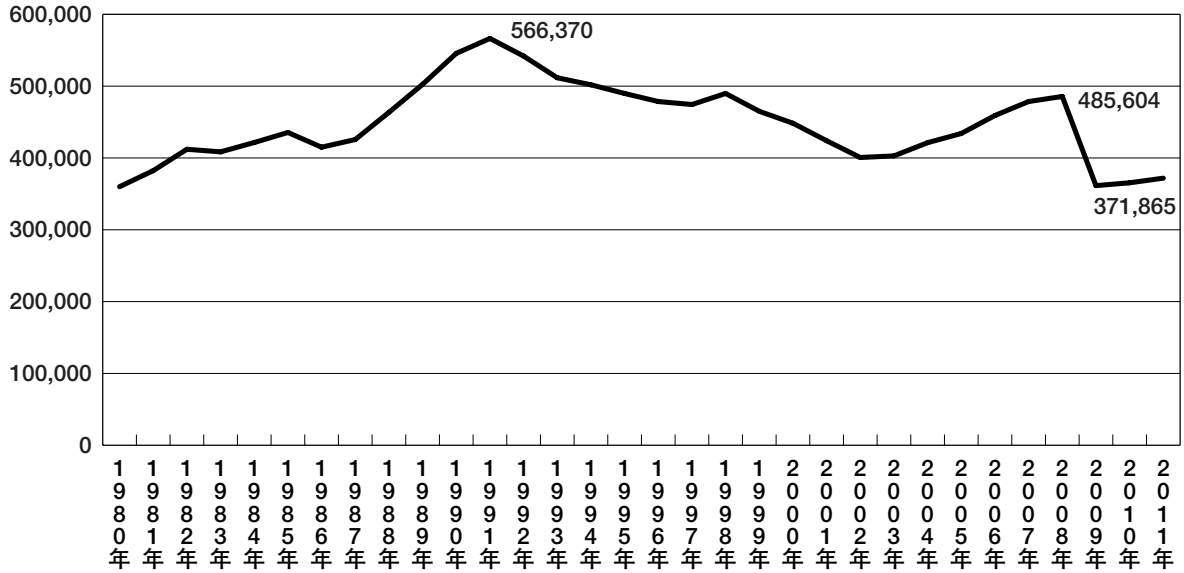
ちなみに、時系列でみると、1991年の62.1%から2.3ポイントの増加となっている。

なお、小売業と製造業で販売額・製品出荷額について同様の数値を算出すると、小売の場合は70.4%（従業員49人以下を中小企業とした場合、商業統計2007年）、製造業では47.4%（従業員数299人以下を中小企業とした場合、工業統計2008年）となっている。製造業と比較すると、卸売業では中堅・中小企業が高い比率を占めていると言える。

(4) 国外からの仕入販売が増加

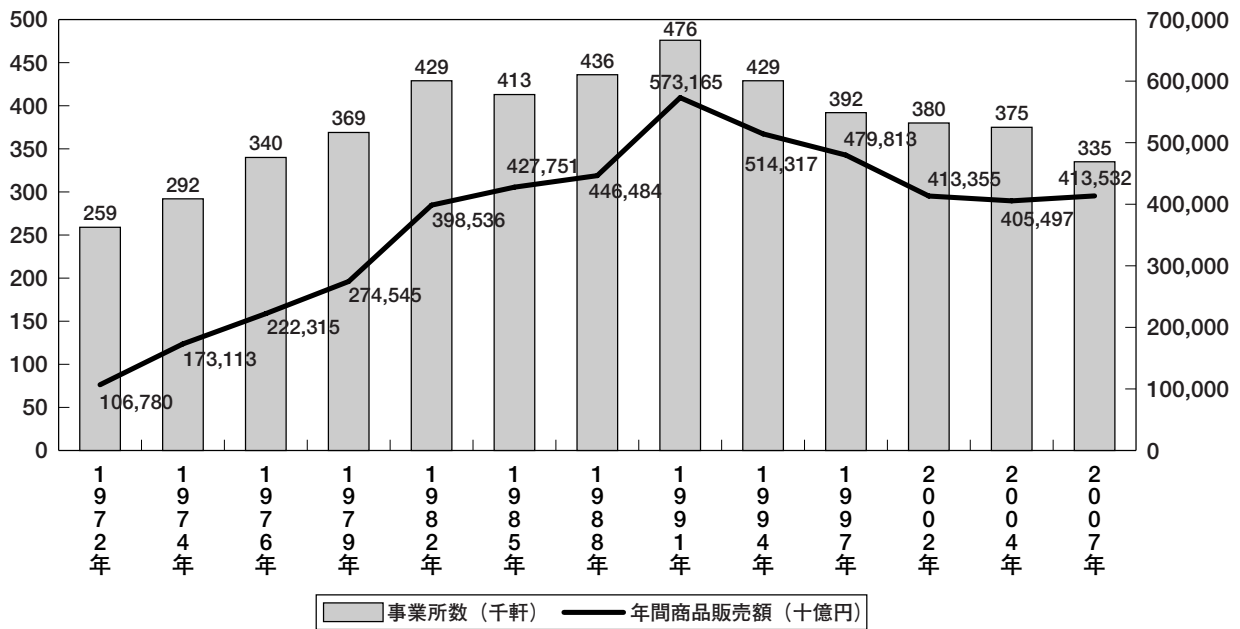
続いて、卸売業（法人のみ）の流通段階・流通経路別の販売額をしてみる。全般的に減少傾向にあるのは既往の通りだが、1997年と2007年の販売額で比較した場

【グラフ2】卸売業販売額の推移（単位：十億円）



出所：経済産業省「商業動態統計調査」2011暦年

【グラフ3】卸売業者の動向



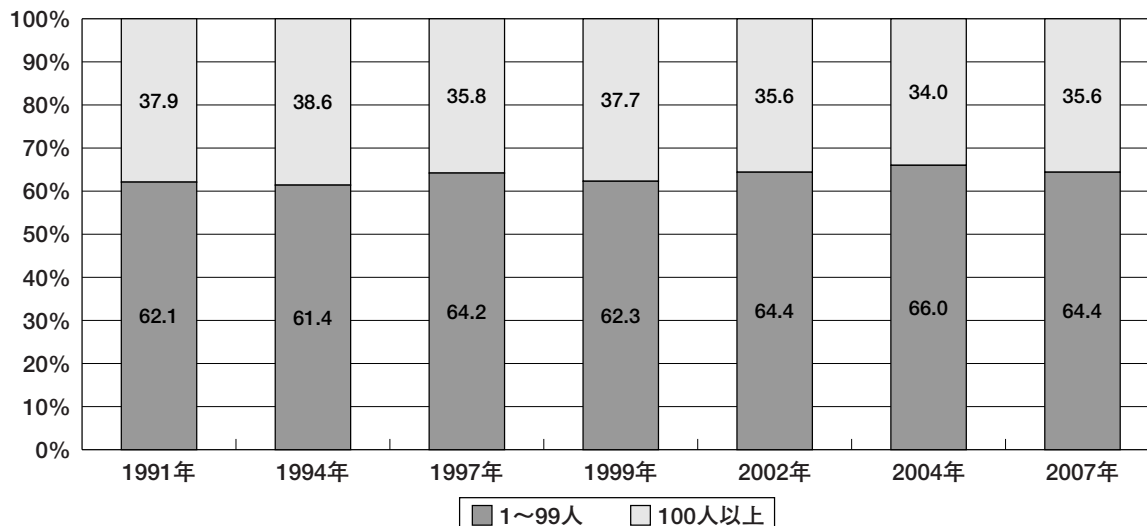
出所：経済産業省「商業統計」2007年

合、最も減少幅が大きいのは第一次卸の「生産業者から仕入れ、産業用使用者へ販売」額で▲27.2兆円（▲28.5%）の減少、次いで「生産業者から仕入れ、小売業者へ販売」▲6.8兆円（▲16.2%）の減少、「生産業者から仕入れ、卸売業者へ販売」額が▲6.5兆円（▲15.3%）の減少となっており、国内での流通において

「中抜き」「流通の短絡化」が進んでいることが浮き彫りになっている。

一方、全体が縮小傾向にあるなかで、増加傾向にある分野も見られる。「国外からの仕入れ」分野である。最も大きく伸びているのは「国外から仕入れ、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、

【グラフ4】従業員数別区分に基づく卸売業年間販売額の構成比



出所：経済産業省「商業統計」2007年

【表1】法人卸売業の流通段階および流通経路別の年間商品販売額

流通段階および流通経路	年間商品販売額(十億円)							
	1997年	2002年	2007年	構成比 (%)			増減(1997→2007年)	
				1997年	2002年	2007年	増減額	増減率 (%)
販売部門計	475,264	410,204	411,174	100.0	100.0	100.0	▲64,090	▲13.5
I.第1次卸計	199,509	178,461	172,280	42.0	43.5	41.9	▲27,229	▲13.6
直取引卸計	150,487	127,704	129,238	31.7	31.1	31.4	▲21,250	▲14.1
他部門直取引卸計	106,308	89,943	90,354	22.4	21.9	22.0	▲15,954	▲15.0
①生産業者から仕入れ、産業用使用者へ販売	95,520	76,863	68,333	20.1	18.7	16.6	▲27,188	▲28.5
②生産業者から仕入れ、国外へ販売	3,078	7,680	4,971	0.6	1.9	1.2	1,893	61.5
③国外から仕入れ、産業用使用者へ販売	2,586	3,968	15,977	0.5	1.0	3.9	13,391	517.9
④国外から仕入れ、国外へ販売	5,123	1,432	1,074	1.1	0.3	0.3	▲4,050	▲79.0
小売直取引卸計	44,180	37,761	38,884	9.3	9.2	9.5	▲5,296	▲12.0
⑤生産業者から仕入れ、小売業者へ販売	41,558	34,669	34,808	8.7	8.5	8.5	▲6,750	▲16.2
⑥国外から仕入れ、小売業者へ販売	2,621	3,092	4,076	0.6	0.8	1.0	1,454	55.5
元卸計	49,022	50,757	43,042	10.3	12.4	10.5	▲5,980	▲12.2
⑦生産業者から仕入れ、卸売業者へ販売	42,163	43,955	35,711	8.9	10.7	8.7	▲6,452	▲15.3
⑧国外から仕入れ、卸売業者へ販売	6,859	6,802	7,332	1.4	1.7	1.8	472	6.9
II.第2次卸計	106,705	100,758	110,947	22.5	24.6	27.0	4,241	4.0
中間卸計	38,568	38,706	38,113	8.1	9.4	9.3	▲455	▲1.2
⑨卸売業者から仕入れ、卸売業者へ販売	38,568	38,706	38,113	8.1	9.4	9.3	▲455	▲1.2
最終卸計	68,138	62,052	72,834	14.3	15.1	17.7	4,696	6.9
⑩卸売業者から仕入れ、産業用使用者へ販売	31,543	28,624	36,338	6.6	7.0	8.8	4,795	15.2
⑪卸売業者から仕入れ、国外へ販売	1,211	1,183	2,015	0.3	0.3	0.5	804	66.4
⑫卸売業者から仕入れ、小売業者へ販売	35,384	32,245	34,481	7.4	7.9	8.4	▲903	▲2.6
III.その他の卸計	169,050	130,984	127,948	35.6	31.9	31.1	▲41,102	▲24.3
販売先が同一企業内本支店である卸	20,424	9,539	18,912	4.3	2.3	4.6	▲1,512	▲7.4
仕入先が同一企業内本支店である卸	148,574	121,313	108,968	31.3	29.6	26.5	▲39,606	▲26.7
仕入先が自店内製造品である卸	52	132	67	0.0	0.0	0.0	15	29.3

出所：経済産業省「商業統計」2007年

官公庁等)へ販売」で13.4兆円(517.8%)の増加、次いで「国外から仕入れ、小売業者へ販売」1.5兆円(55.5%)の増加となっている(【表1】)。

(5) 産業用使用者向の販売構成比が増加

商業統計上の卸売業の販売額は販売先別に「卸売業者向け」、「小売業者向け」、「産業用使用者向け」、「国外向け」、「本支店間移動」「一般消費者向け」の6つに分けられている。

なお、この販売先別販売額について、2002年と2007年の全体に占める構成比を比較した場合、「小売業者向け」、「卸売業者向け」は各々2.7ポイント、0.3ポイントの減少となった。逆に「一般消費者向け・本支店間移動」は2.0ポイントの拡大、「産業用使用者向け」は0.9ポイントの拡大と1997年に続いて構成比が拡大している(【表1】)。

(6) 小売業も販売額・事業所数が減少

2007年商業統計調査における小売業の事業所数は113.8万事業所で、10年前の1997年より▲19.9%の減少となっている。また、販売額は134.7兆円で▲8.8%の減少となっている。商業統計における同期間の

卸売業の販売額の減少率は13.8%となっており、小売業の方が若干落ち込みが少ない(【グラフ5】)。

(7) 家計支出も減少傾向

家計調査年報における1ヵ月あたり支出(総世帯)は2010年で252千円となっており、一進一退の動きはあるものの5年前から5.3%減少している(【グラフ6】)。

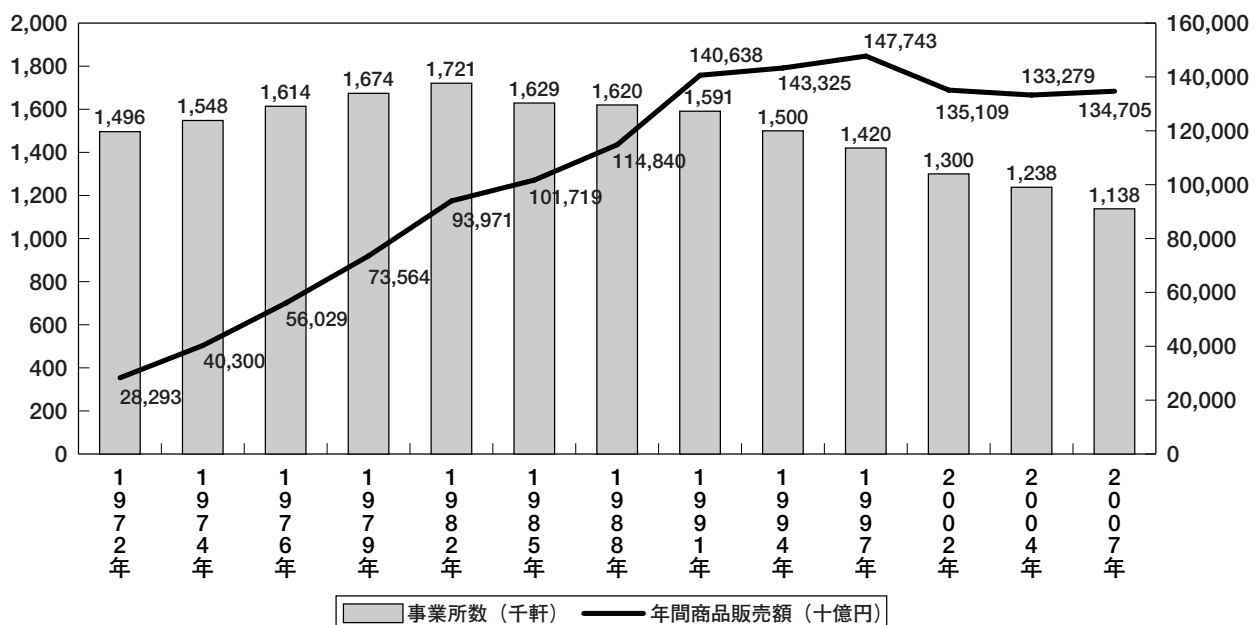
冒頭に記載をしたように国内人口自体も減少の一途を辿っていくことがほぼ確実であり、今後国内の最終需要の伸びは期待できない。

(8) まとめ

この項で述べた、ここまでの統計上から読み取れる卸売企業および周辺の動向は以下の通りである。

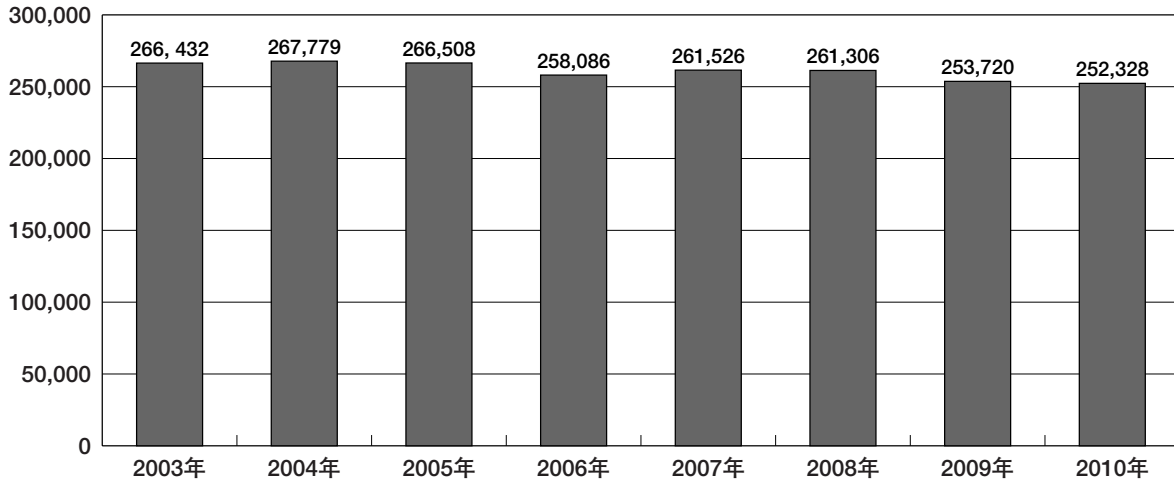
- ・卸売業はGDP全体の7.5%を占める重要な産業。
- ・販売額・事業所数ともに中堅中小の構成比が大きい。
- ・卸売業全体では、販売額・事業所数共に減少傾向。
- ・「国内で仕入れ、産業用使用者や小売・卸への販売」額で特に減少が顕著。
- ・一方、国外で仕入れ国内へ販売する経路は販売額が増加(特に産業使用者向は10年前の5倍以上の額になっている)。

【グラフ5】小売業者の動向



出所：経済産業省「商業統計」2007年

【グラフ6】1世帯あたり1ヵ月の消費支出（単位：円）



出所：総務省「家計調査年報」2010年

- ・卸売販売額全体に占める割合は「小売業向け」「卸売業向け」が縮小、「産業用使用者向け」「一般消費者向け・本支店間移動」が拡大。
- ・卸売業の主たる販売先である小売業についても事業所数・販売額が減少傾向。
- ・最終消費者の支出も支出抑制・デフレの影響下で減少傾向。
- ・さらに人口減少期に入り、最終消費者数自体も本格的な減少期に突入。

このように国内の市場環境は厳しさを増すばかりであるが、「国外仕入れ販売」額の増加や「産業用使用者向け」販売額構成比の拡大など今後の方向性を指し示すヒントとなりうる事象も見られる。

3 卸売業縮小の背景と成長戦略構築のための基本的な視点

(1) 従来卸売業の提供価値の低下

この卸売業縮小の要因がデフレや需要縮小に加え、「中抜き」と呼ばれる小売・メーカーによる流通の短絡化や機能拡大の動き（小売が卸・製造まで自社で担い、コントロールする、あるいはメーカーが直接小売とつながる、といった動き）であることは議論を待たない。

卸売業の基本的な価値は小売とメーカーをつなぐ購買（販売）・物流・情報機能である。顧客である小売業から

見れば、商品探索・品揃え機能、物流も含めた商品調達、および商品販売に必要な情報提供・サポートをしてくれる機能であり、仕入元であるメーカーにとっては、販売先のニーズ情報を提供してくれ、販売先を探し、製品を効率的に流通させてくれる機能であった。

これらの基本的な価値が専門物流企業の機能発達や小売業・メーカーの再編・集約による大規模化により、徐々に低下している。

既存の卸売業が退化したわけではないが、周辺産業や技術の進化により、結果的に「取り残され」、その結果、価値が縮小してしまったのである。

大手商社の系列卸やもともと大きな規模を誇っていた卸はそれらの動きに合わせるかのように自らも再編・集約の道をたどり、物流や情報システムを整備し、ポジショニングを維持・拡大しようとしている。

一方、中堅・中小卸売業としては、こうした大手商社の動向に規模で対抗することは個別企業の対応では難しい。

さらに、以前まではこれらの動きは主に規模をベースとした情報収集・バイイングパワーの発揮によるものであったが、インターネットの普及等、情報や物流インフラの発達により、それが中小規模の小売や製造企業でも同様の動きができるようになり、今後もこの動きは加速

する。中堅・中小卸売企業としても、この流れに「取り残されない」よう、今後の流れを見据えた戦略を構築・実行できなければ、「生き残り」は厳しい。

(2) 成長戦略構築のための原則①

「顧客」への「提供価値」の徹底追求

卸売業の企業としての「提供価値」の根源は顧客の「利益」増大に貢献することである。

成長戦略構築のための第一の原則は顧客が自社の商品・サービスから得られる「経済的価値」の最大化、つまり、顧客企業の売上拡大もしくはコスト削減にどれだけ貢献できるか、といった視点で自社の方向性を検討することである。

これは卸売業だけではなく、企業を対象として製品・サービスを提供している、いわゆるBtoB (Business to Business) 企業、すべてに言えることである。一般消費者が対象のいわゆるBtoC (Business to Consumer) 企業の場合、「経済的価値」だけではなく、商品・サービスから得られる情緒的価値も重要ではあるが、BtoBの場合は購買者（顧客）も「経済的価値」を合理的に判断し、購買を決定する。「経済的価値」と言うと、どうしても「安く」仕入れ、「安く」売るということを考えがちである。これも非常に重要なポイントではあるが、当然仕入先からの搾取であってはならない。仕入先-自社-販売先各々がメリットを享受できるような「WIN-WINの仕組み」づくりが重要である。

ただし、直接顧客（小売企業、飲食店等の産業用使用者や二次卸売企業）への「提供価値」を考えるに当たっても、「最終消費者」のニーズや動向は押さえておく必要がある。なぜなら、これらによって、小売業をはじめとする自社にとっての直接的な顧客の「経済的価値」も大きく左右されるからである。たとえば、「高齢化」という現象は冒頭に述べた需要全体の増減だけでなく、卸売企業が直接顧客に提供する商品やサービス自体にも影響を与える。「環境志向」や「健康志向」といった動向も同様である。このような志向には、一時的な流行で終わる「ブーム」的な志向と、中長期にわたり定着する「トレンド」

的な志向の2通りがある。当然のことながら、「トレンド」は「提供価値」の検討に当たり、必ず押さえておくべきものである。

この「経済的価値の最大化」を戦略および現場展開の両面において、どれだけ追求し、実現・徹底できるか、が成長を実現する大きなポイントとなる。

また、その「価値」を考えるにあたり、もうひとつの重要なポイントは、この「顧客」として、「誰（どのような企業）」を想定するか、ということである。

既述のように、大企業を中心に、自社で体制を整え、「卸不要」という企業も増えている。また、最終消費者のニーズや行動が多様化するなか、取扱商品や商圈（展開エリア）やその先の最終消費者がどのような属性かによっても、求められるニーズや実現すべき「経済的価値」にも違いが出てくる。これまでは、「食品小売業」「飲料を扱ってくれる企業」「関東エリアにある企業」といった形で設定していた「顧客」を自社の特性もふまえ、より詳細に設定し、そのニーズに決め細やかに対応するかたちで「経済的価値」を追求していかないと、最終的に「顧客」から求められる「価値」を実現し、それらを継続的に提供しうる中長期的な「関係」を築くことは厳しい。

(3) 成長戦略構築のための原則②

自社の「強み」の徹底追求

既述の(2)が顧客視点での原則であるのに対し、第二の原則は自社の「強み」の追求である。自社で保有している「資源（ヒト・モノ・カネ+顧客基盤・ブランド等）」を棚卸しし、その価値・可能性を精査する。「取扱商品」や「拠点」といった物理的な「資源」だけではなく、自社の顧客ネットワークや目に見えないノウハウ・商品知識等も含め、網羅的に把握し、それがどのように事業展開に活かせるかを検討する。

そのなかでさらに競合や周辺業界企業との比較のうえで自社の「資源」を絞り込み、「強み」を見出していく。

ここで留意すべきなのは「卸売業として」という観点だけでなく、「周辺事業領域も含めて」俯瞰的に検討したうえで「自社の特長・強み」を絞り込むという点である。

というのも、成長戦略構築のためには「卸売業からの脱皮」というのも視野に入れるべきであると考えからである。既述のように卸売業界においては、「飲料食料品卸売業」や「日用雑貨卸売業」といった形で事業を展開していくことは難しく、そのなかで、さらに分野を特化する、または特長を絞るといったかたちで、他社にはない「強み」を築き、事業を展開していく必要がある。そこで企業全体でみると、「卸売事業」という事業の中で特定の領域に特化してしまうと、結果として事業規模・範囲が小さくなってしまふ。

将来に向けた戦略のなかで必ずしも規模や事業領域の大きさを重視するわけではないが、「卸売業」や「小売業」といった枠にとらわれることなく、自社ならではの「強み」を軸に事業領域を定義しなおす、といった視点が必要となる。

実際、これまでよくも悪くも主に取扱商品の括りで事業を展開してきた卸売業においては、小売やメーカーにない「強み」を発揮できる可能性を秘めている。特定の商品カテゴリ内で幅広く商品をそろえ、それらを調達し、販売してきた卸売業は、当然多くのメーカー・小売から商品・販売ニーズ双方の情報を集めうるポジションにあり、これをうまく活用すれば新たな事業展開の芽は見つかるはずである。

「強み」を決めるためには「絞り込み」が必要である。これは卸売業にかかわらず、中堅・中小企業すべてに言えることである。これまで事業戦略を考えるうえで「選択と集中」とはよく言われてきた言葉ではあるが、今後この考え方の重要性は増していく。物流と情報流通を中心に、よりグローバル化が進み、さまざまな障壁がなくなっていくと、これまで競合相手ではなかった企業が競合となる可能性も出てくる。そのなかで「取扱商品」や「対象顧客」はもちろんのこと、「納品スピードNo.1」や「(食品)商品取扱の衛生面ではNo.1」等、それらをどのような「特長」を出しながら取り扱い、サービスを提供していくのかといったことも絞り込んでいく必要がある。絞り込んだうえでそれを「強み」として定義し、

それを対外的に打ち出せる「かたち」にしなければ、既存の事業領域の維持すらも危うくなる。

現時点で自社ならではの「強み」が見出せない、といった企業もあるだろう。むしろ、現状では大半がそういった、顧客が明確に認識してくれる「強み」を持たない企業であるはずである。その場合は既述の「顧客」への「提供価値」をまず徹底的に検討する。そのなかで、現時点では「自社ならではの」ではないが、少なくとも今ある自社「資源」をもとに、3年後なら「自社ならではの」を築くことができる、といった中長期的な視点も含め検討を進める。

要は、第一の原則とあわせ、自社の「強み」領域を考え抜き、なければ構築していく、という原則の徹底が重要である。

(4)「将来」をふまえた検討

一部前項で述べたが、原則の二点を検討するにあたり、もうひとつ非常に重要なポイントがある。それは「将来」への視点である。

すでに顕在化しているニーズや価値だけではなく、将来的に求められる価値を見据え、「顧客への提供価値」を考える。

自社の「強み」についても、現時点での「強み」という捉え方だけではなく、それが「将来」的に維持することは可能か、あるいは維持すべき「強み」なのか、を見極めることが重要である。「維持」という観点では、「強み」自体の持続性というよりも、その「強み」を維持し続けられる「仕組み」があるかどうか、という観点のほうが現実的かもしれない。

いずれにしても、「将来」の見極めというのは非常に難しい作業ではある。しかし、可能な限りのさまざまな検討の結果、少なくとも現段階では「将来」的にも「価値」があり、「強み」となするという判断は必要となる。

(5)「顧客への提供価値」と「自社の強み」の融合

既述の検討をふまえ、自社としてのひとつの方向性を見出すべく、2つの「融合」が必要となる。

優先すべきは当然「顧客への提供価値」である。自社

の「強み」がどれだけ突出していたとしても、顧客が価値を認識し対価を支払う「価値」でなければ、その「強み」の意味はなくなってしまう。そういった意味では前項の記述の順番通り、「顧客の提供価値」を考え、それらに対応する自社の「資源」を棚卸したうえで、他社と比較して優位性が確立できるもの、自社の「強み」を検討する、といったプロセスが望ましい。

上記の「顧客」は既存の顧客を想定している。既存の顧客の中であれば、これまでの取引実態から自社として、より深いニーズ・価値を捉えることが可能であると考えられるからである。また、「価値」の提供を実行に移すのも、既存の顧客に対しての方が進めやすい。

一方、自社の「強み」をベースに既存顧客以外の新たな顧客への価値を提供する、といった方向性の検討も不可欠である。

(6) 中堅・中小卸売企業の成長戦略の方向性

これまでに述べた基本的な視点をふまえ、中堅・中小卸売企業の成長戦略を

- (1) 既存卸売事業の強化
 - (2) 新規事業の開発
- という2つの領域に分けて次章以降で論じていきたい(【図1】)。

基本的には既述の2つの「視点」が(1)、(2)両方を

考えるうえで各々重要ではあるが、特に既存卸売事業の強化については、既述の視点①「顧客への提供価値の徹底追求」が、新規事業の開発については、視点②「自社の強みの徹底追求」が重要な軸となってくる。

4 | 既存卸売事業の強化

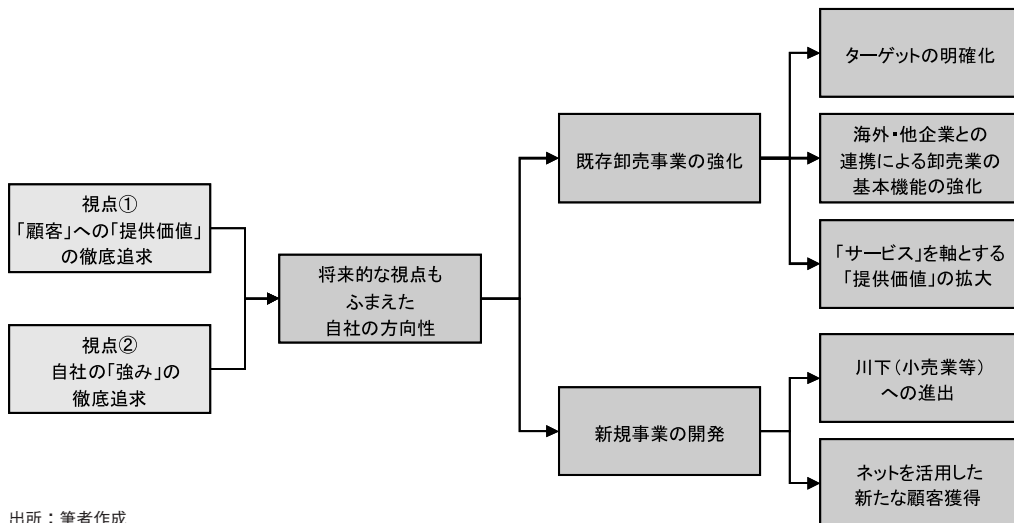
まず、既存事業の強化についてであるが、以下の3つの視点が重要である。

- (1) ターゲットの明確化
 - (2) 海外・他企業との連携による卸売業の基本機能の強化
 - (3) 「サービス」を軸とする「提供価値」の拡大
- 以下、順に具体的な考え方を述べていきたい。

(1) ターゲットの明確化

まず、重要なのはターゲットの明確化である。既述の視点①でも述べたが、「誰に対して」という、ターゲットが定まらなければ、その後の「機能強化」や「提供価値」の検討は難しい。ターゲットによって、これらに対するニーズは違ってくるからである。従来は中堅・中小卸売企業のターゲットは主に「エリア」という軸で規定され、そのなかで特定の業種企業に商品を提供する、という事業展開が多かった。今後は中長期的な視点で、顧客ニーズを軸とした絞り込みも含め、ターゲットを明確にして

【図1】 戦略検討のステップと方向性



出所：筆者作成

いく必要がある。

なお、ターゲットの明確化については、以下の3つがポイントになる。

①中長期的に見て、仕入先としての卸売企業が**必要な業種・業態企業**か

そもそもの話になってしまうが、今後中長期にわたり、自社の卸売業としての「価値」が必要とされるか、は現状の産業構造上「卸売業」としては非常に重要な視点であると考えられる。必要とされる卸売業であり続けるために、自社の「提供価値」を向上させることは不可欠である。それでも、小売・メーカーの川下・川上への進出や「中抜き」の動きは今後も進んでいくものと想定される。その背景となっているのは、情報や物流インフラの進化であり、企業の再編・集約による規模拡大である。これらは中堅・中小卸売企業単独ではコントロールは不可能な要素である。特に小売については、全般的に再編・集約の動きが進んでいくものと考えられる。ここを見誤ると自社でいかに提供価値を向上させたとしても、顧客である小売企業が突然大手企業に集約されることになり、その結果自社の売上が消滅してしまう、ということにもなりかねない。

一方、再編・集約の動きはあるものの、引き続き中小規模の企業が存続するであろう業種も想定される。外食業や建設業等、「単純に商品を売るのではなく、なんらかの人の手によるサービスや加工が入る」業種である。商業統計上で「産業用使用者」としてくくられている業種群であり、これらについては商品だけでなく、人的サービスに拠る分、多様な最終消費者ニーズに応えるために中小規模ならではの対応力を活かし、数多く生き残っていけるものと想定される。

こういった業種をターゲットとして考えるというのも一手である。

②その顧客のニーズ対応に対して、自社の「強み」が**活かそうかどうか**

最終消費者ニーズの多様化にあわせ、小売や各企業のニーズも多様化している。同じ業種・業態の企業でも、

その企業のポジショニングによって、さらに異なるニーズが発生しており、卸売企業としてはそのニーズへ対応していく必要がある。同じ外食企業にしても、高品質・高級路線、低価格・カジュアル路線、地元産品を使った地域密着型路線など、さまざまなタイプが挙げられる。

さらに顧客企業としては上記のような差異化をした上で、利益も上げなければならず、その要求も更に厳しくなっていく。そういったなかで、中堅・中小卸売企業としては、全ての顧客の全てのニーズ・要求に応えることは実質的に難しくなる。限られたリソースの中で無理やり対応しようとすれば、自社の収益を圧迫し、対応自体も中途半端になる、といった状況に陥ってしまう。限られたリソースの中で、しかも競合他社に勝るニーズ対応を実現するためには、自社の「強み」を活かせるニーズをもつ顧客群に特化し、その顧客群のニーズには徹底的に対応していく、という考え方が必要である。

逆に、自社が卸売業ながら最終消費者のニーズを見極め、顧客に提案し、自社の「考え方」「仕組み」に「乗って」もらうという考え方もひとつの手である。現状、中小の顧客が自社のみで最終消費者のニーズを見出し、大手同業他社と競争しながら、それに応えていく、ということが難しいケースもある。その場合は自社の方向性に「乗ってもらえそうな」企業はどのような企業か、といった視点で見ていくことが必要となる。

③顧客自体の中長期的な成長性はどの程度見込めるか

対象とする顧客自体の成長性もターゲットを明確にするうえで重要な要素となる。この点も完全に顧客任せではなく、自社が卸売企業としてのサポートを行うことが前提である。しかし、その顧客の販売形態やサービス自体が最終消費者からの支持を得られなければ、どこまでサポートしても共倒れになってしまう。

以上、ターゲットの明確化についてのポイントを述べてきたが、すでに一定の顧客基盤がある企業でこれらの基準に照らしあわせて、合致した顧客だけと取引をする、というのは実質的には困難であると思われる。

この「ターゲットの明確化」は今まで取引をしてきた

顧客を個別に選別する基準ではない。

自社の限られた保有「資源」の中で、他社に負けない「強み」を確立し、自社の「提供価値」を最大化するためには、「やること」を絞り込む必要がある。絞り込むためには、自社内の想像であれこれ想定するのではなく、自社の既存顧客も含め、具体的な「相手」を設定することが「早道」である。「相手」が明確になることで、「対応すべき」ニーズが明確になり、「提供価値」を具体化することができる。これが「ターゲットの明確化」の目的である。

ただ、「やること」を絞り込む、ということは「やらないこと」を決める、ということと表裏一体であり、それをふまえて自社と取引を続けるかどうかは顧客側に選択してもらうことになる。

(2) 海外・他企業との連携による卸売業の基本機能の強化

「顧客への提供価値の徹底追求」というなかでは、新たな付加価値の提供もさることながら、卸売企業としての基本機能の強化も非常に重要なポイントである。最も大きなポイントはやはり「コスト競争力」である。今まで提供してこなかったようなサービスや情報を提供したとしても、この経済環境下でその商品に見合った価格競争力がなければ、顧客から自社の「提供価値」を認識してもらうことは難しいし、最終的な「経済的価値」の最大化の実現も困難である。大手小売業や卸売業と同等の価格を実現できる「仕組み」が構築できれば、逆に、後述する柔軟な「サービス」提供がさらなる「強み」として生きてくる。

コスト競争力を上げる方法としては、以下の2つが想定される。

- ①海外生産による商品製造コストの低減
- ②他社との連携による仕入力の向上

以下、順に具体的な考え方を述べていきたい。

①海外生産による商品仕入コストの抑制

海外から、より安価な商品を仕入れ、販売する、という動きは一部規制業種を除き、なんらかの形で浸透し

つある。ちなみに、既述の通り、商業統計上では、全体の販売額が減少・横這い傾向にあるなか、「国外から仕入れ、国内の産業用使用者・小売業者・卸売業者に販売している」額は大幅に増加傾向にある。全体に占める割合は2007年時点の調査で約16%であり、直近ではさらに比率が大きくなっているものと想定される。

そのなかで、さらに踏み込んで、海外に協力会社・子会社を持ち、そこでの生産を行うことによって、高いコスト競争力を実現する、ということも有効な手段である。協力会社と密接な連携をもつ、あるいは子会社として自社で実質的な製造部門として抱えることにより、商品企画段階から入り込み、コントロールする。これにより、単純に「安く」作るだけでなく、「顧客ニーズ」にあった商品を安価に提供する仕組みを構築し、顧客への「提供価値」を拡大することが可能になる。

②他社との連携による仕入力の向上

こちら小売企業間の連携も含め、すでにさまざまな事例が見られるが、メーカー・仕入元に対するパイピングパワーを高め、大手卸と同様の価格交渉力を実現するために、他社と提携し仕入の共同化をはかる、ということも考えられる。

提携のパターンはいくつか想定できる。同じ卸売企業と連携するパターン、中堅規模の小売企業と連携するパターン、もともと別の目的で組織されていた小売企業の会員組織等を卸売業が取りまとめるパターンなどである。他社との連携が前提となるため、自社ならではの「強み」の打ち出しとの両立が難しい手法ではあるが、卸売業としての基本機能の強化、という意味では検討すべきひとつの手段であると考えられる。

(3) 「サービス」を軸とする「提供価値」の拡大

今後の卸売企業にとって最も重要だと考えられるのが、この「サービス」を軸とする「提供価値」の拡大である。

従来はお互いに「販売先」と「仕入先」という、状況によっては、利益が相反する関係であった。また、一定の利益(差益)が確保できたため、それをどう「配分」するかという部分が交渉の論点であった。しかし、需要

の縮小、大手との競合といった厳しい環境のなかで、中堅・中小卸売企業は顧客企業とともに、利益をどう創出・確保するか、という課題に対して密接に連携しながら取り組まなければならなくなっている。

これまで、卸売業とその顧客のつながりは基本的には「モノ（商品）」の流通によるつながりであった。「モノ」のつながりは極端に言えば、受発注取引のみが接点という「点」のつながりである。今後は「モノ」だけでなく、「サービス」という形をとりながら、「面」での関係構築を行い、連携を強めていくことが必要になる。これまでの、商品を販売にともなう「（無料）サービス」としてのサポートにとどまらず、顧客のバリューチェーンの中に入り込んでいくことが重要になる。

顧客企業のバリューチェーンというのは顧客が事業を運営するプロセスそのものである。その中に入り込んでいくことによって、その企業における本質的な課題を発見・共有し、それらを情報やサービス・仕組みの提供により解決し、売上拡大・利益創出につなげていく、といった取り組み・仕組みの構築が不可欠になる。

具体的な取り組みはさまざまあるが、取組み・仕組みの構築の視点としては、大きく

①売上拡大支援

②利益創出支援（顧客の工数削減などによる）

の2つに集約されると考える。

①売上拡大支援

これはいわゆるリテールサポートという形でこれまで各社で取組みが行われてきたものではあるが、今後はデータの収集・分析とそれに基づく売場・販促施策の提案が大きなポイントとなる。これまででは、売場や販促施策の提案も実施されてはいたが、基本的には営業担当者の経験・感覚に基づくものが主であった。それをPOSシステム等で収集したデータに基づいて分析・提案をしていく。一例としては、

- POSデータに基づく売れ筋・死に筋商品の把握・導入と拡販のサポート
- 顧客データ分析に基づく販促企画・実施サポート

（ツールの提供も含め）

- 月次損益データに基づく課題抽出・解決サポート等が挙げられる。

なお、このようなデータを収集し、分析を行うためにはベースとなるシステムが必要となる。そういったシステムも卸売企業側で構築し、ツールやデータとして提供する、といった支援も重要である。システムの導入・データの収集は卸売企業側にもメリットがある。各取引先の情報を収集することにより、自社の仕入政策への反映や自社の営業データとしての活用も可能である。

データを元にした取り組みについては、その蓄積が非常に大きな意味を持つ。データを蓄積することによって、さらに比較・分析が可能になり、顧客や販売状況の変化が客観的に把握できるようになるからである。したがって、こういったシステムを共用する仕組みは、顧客との中長期的な関係を築くうえでも非常に重要なポイントとなる。

②利益創出支援

既述の「海外・他企業との連携による卸売業の基本機能の強化」では主に商品原価を下げることによる利益創出について述べた。

ここでは、商品原価以外の部分で「サービス」を提供する顧客の利益創出に貢献することがポイントである。

具体的に述べると、顧客のバリューチェーン内の作業・プロセスの中で、卸売企業が集約し、処理をすることにより効率化・コスト削減が可能な部分を見出し、卸売企業が代替し、利益創出を支援するのである。

これにより、顧客側としては、効率化・コスト削減をはかることができ、卸売企業側もサービスの対価として収入を拡大することができる。

こちらも売上拡大支援同様、単にサービスを提供し対価を得る、ということだけでなく、顧客内の業務の一部を担って中に入り込み、きめ細やかな対応を行うことにより、顧客との中長期的な関係を築くことが可能になる。

また、このような業務の代替は通常の業務プロセスに限らない。間接業務や顧客の本来業務からは少し外れて

いるが非常に重要なポイントをサポートする業務等、可能性は大きいと考える。たとえば、ある卸売企業では、顧客である飲食店向けにサニタリーサービスを提供している。顧客としては手が回りにくいところではあるが、衛生管理、清潔感といった店舗のイメージにも大きく影響するポイントであり、何とかしたいと考えている分野であろう。こういった分野をサポートしつつ、そこを入り口にさらに顧客の課題・ニーズを掘り起こし、対応策を提案していく。

売上拡大支援も含め、単純に商品だけを提供しているだけでは見えない、顧客の本質的な課題を発見し、対応していくことで、「提供価値」の拡大をはかることが重要である。

5 | 既存卸売事業強化の事例

ここでは、前項のポイントを主に、実際に事業を成長させている企業の事例を挙げる。

(1) ターゲットを絞り、ニーズに徹底的に対応するA社

食品卸売企業であるA社は「顧客」を絞り込み、その顧客が求める「価値」を確立し、業績を伸ばしている。

A社は昼食弁当宅配企業へ食材を供給することに特化して事業を展開している。全国で1,000件近い宅配弁当企業と取引がある。商品は海外協力メーカーによる一括生産やコンテナ単位での輸入や物流の効率化により、強い価格競争力を維持している。また、各種惣菜や調味料を含め、2,000品目以上の品揃えを保持している。

そのため、急な数万食分のオーダーに対しても一括対応が可能で、逆に小ロットや短期納品での対応も可能にしている。A社の「価値」は「顧客」を昼食弁当宅配企業に特化し、その顧客ならではのニーズやコストの抑制、品揃えといった「仕組み」を整えていることである。本来ならば、このような「仕組み」があれば、他の食品小売や外食企業に手を広げたいところだが、既存の顧客への商品・サービス提供と今後の拡充に自社の「資源」を集中するため、顧客を「特化」している。

この「特化」の姿勢は対外的な商品説明にも現れてお

り、自社の商品について、あえて「特別な高品質を特長とした商品ではなく、安全で、安心で、美味しい、普通品質の商品」と表現することにより、自社の「強み」を際立たせるとともに、「高品質」を求める顧客を遠ざけるような訴求をすることで、昼食弁当宅配企業の中でもさらに顧客ニーズによる「絞り込み」を行っている。その結果、自社の「資源」を「強み」に集中投下することにより、それらの維持・強化を実現する、といった好循環を生むビジネスモデルが確立されている。

(2) 卸売業の従来の役割を越え、既存顧客のバリューチェーンに入り込むB社

食肉卸売業のB社は単に食材を提供するだけではなく、顧客ニーズに基づき「加工」部分もサービスとして提供することにより、顧客との関係性を深め、成長を実現している。

B社はもともとスーパーのテナントの精肉小売店として営業していたが、そのスーパーの業績悪化によって、小売店を撤退。その代替として食肉卸を始めたという経緯をもつ。

精肉店を営んでいたこともあり、外食産業に「より良い肉をより安く」と参入した卸売業であったが、ある既存顧客からの依頼をきっかけに精肉の提供だけでなく、「加工」もサービスとして提供するようになった。「加工」はもともと顧客側で行っていたが、少量を加工する場合、機器を入れるには元が取れず、手作業で加工を行っていた。

B社は、これらを卸売側で「担当」することで、まとまった量をさばけるようにし、最新の機器を導入することで、「加工」にかかるコストや生産性を向上、顧客にとっても、自社にとってもWIN-WINの「仕組み」を作り上げた。B社の成功要因はたまたま入った顧客からの要望を単純な個別要望とは捉えず、自社の顧客全体にとって、どのような価値を持つか、という視点で評価をし、自社の「付加価値」のひとつとして取り込んだ点にある。

これにより、顧客との関係が強化され、さらに顧客ニーズが収集しやすくなったことから、よりきめ細やかな

対応が進められるようになった。そしてそれが、さらに別のニーズや顧客同士の紹介などを引き出すことにつながり、商機が増えるといった好循環を創り出している。

(3) 「好循環」を創り出すことの重要性

上記で紹介したA社もB社も事業強化の方向性はさまざまだが、ひとつの共通点がある。既述の強化のポイントを押さえ、良い結果がさらに次の商機や別の良い結果を生み出す、といった好循環を創り出している点である。

ターゲットを特化し、そのニーズに的確に応える。あるいは既存の顧客のバリューチェーンに深く入り込む。どのようなかたちにせよ、好循環を創り出すためには、その施策・方針を徹底して続けられるか、という「継続性」が大きなポイントとなる。中堅・中小企業の限られた「資源」のなかでは、幅広く施策を展開しようとする継続性が保てなくなってしまう。

この項で述べたすべてを展開する必要はない。このなかで、自社として取り組み、継続的に顧客に貢献できそうな施策を検討し、徹底的に推進していくことが重要である。

6 | 新規事業の開発

新規事業の開発についても、むやみに手を広げるのではなく、自社の「強み」や「資源」を軸に新たな展開を図ることにより、その「資源」の価値を拡大したり、新たなノウハウを得ることによってさらに「強み」を強化していく、という考え方が重要である。

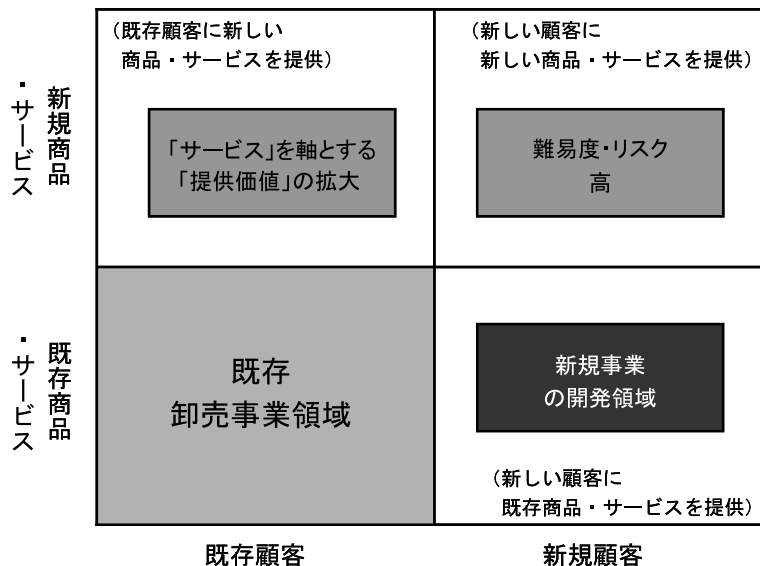
冒頭に述べた通り、卸売業の市場全体が厳しい状況にあるなか、新たな領域への展開は成長戦略を描くうえで重要なポイントである。

自社の既存の事業領域によっては、川上・川下企業を含めた産業構造変化のなかで先行きが不透明で、新たな事業展開が必須である、という企業もあるだろう。

新規事業の考え方は大きく3通りある（【図2】）。

ひとつは既存の顧客に対して、今まで取り扱っていなかった新たな商品・サービスを提供する領域である。これは既述の4 | 既存卸売業の強化」の「(3) 『サービス』を軸とする『提供価値』の拡大」の項で主に述べた。これは中堅中小卸売業にとって、「新規事業」というより、必ず取り組まなければならない領域であると考えられるからである。

【図2】 新規事業の開発検討の枠組みイメージ



出所：筆者作成

2つ目は全く新たな顧客に対して、新たな商品・サービスを提供する領域である。この領域は言うなれば未知の世界であり、少なくとも自社単独で取り組むのはリスクが高い。資金が潤沢にあり、この領域の企業を買収する等の余力があれば、推進は可能だが、取り組み可能な企業は限られるであろう。

3つ目は新たな顧客に対して、自社の既存の商品・サービスを提供する領域である。新たな顧客を獲得するという意味では難易度が高いが、既存の「資源」を活用するという意味で比較的検討しやすい領域と考える。

したがって、ここでは上記の3つ目の領域での新たな事業展開について述べる。

こちらにもさまざまな方法があるが、本稿では比較的検討しやすい、かつ既存卸売事業との相乗効果が見込みやすい、以下の2つの方向性について述べる。

①川下（小売業等）への進出

②ネットを活用した、小規模顧客を対象とした拡販

①川下（小売業等）への進出

これは自社の商品・サービスを最終消費者に販売・提供する、ということである。近年、趣味や余暇活動が多様化する中で、一般の消費者もプロ使用の材料や道具を購入し、本格的に楽しみたい、という層が増加している。このようなニーズを汲んで、これまでまさに「プロ用」に提供していた商品等を直接消費者に提供するのである。

小売企業を既存顧客に持つ企業は抵抗があるかもしれないが、商圏や商品・サービスの重複を避けたり、アンテナショップ的な位置づけでそこで得られた情報・ノウハウを顧客である小売企業に共有する等のメリットを提供することにより、両立は可能であると考えられる。

また、販売情報を卸売事業の仕入等に反映させることにより、既存事業の強化にもつなげられる。

②ネットを活用した新たな顧客獲得

こちらは、ネットを活用することにより、これまで相手が小規模で営業担当による人的対応が難しく、商品提供ができていなかった顧客を集客し、拡販をはかる。また、これまで限定された商圏のなかで拡販が難しかった

商材を幅広い顧客に提供していく、といったことも可能になる。

個別に営業担当者を置かず、ネット上で受けた受注を効率的に処理するオペレーションを構築することにより、一受注あたりの単価が小さくても利益が出せる。顧客側から見ても、営業担当の対応に煩わされることなく、欲しいときに欲しいだけ発注することができ、ストレスなく発注できるメリットがある。

これまでインターネット通販は消費者向が中心に市場が論じられてきたが、この流れはBtoBにも及んでおり、購買担当者が仕入れに関する情報収集に当たり前のようインターネットを活用するといった動きが浸透しつつある。

すでによく事例として取り上げられる工具等を取り扱う某卸売企業等、10年以上前から事業を展開しているところもある。顧客毎のカスタマイズが比較的少ない業界では、有効なチャネルであると考えられる。

7 | 新規事業開発の事例

ここでは、既述の2つのパターンの事例を挙げる。

(1) 自社のノウハウを活かし小売業を展開・拡大するC社

C社はもともと菓子の業務用食材の卸売企業として事業を展開していたが、卸売業の先行きに課題を感じ、新たな事業を模索していた。そのなかで、着目したのは、前項で述べた一般消費者の「プロ志向」である。

「お菓子作り」に対する関心が高まり、料理教室などに通い、趣味としてだけでなく、プロに近い技術や知識を身につけ、日常生活のなかで活かしたい、という一般消費者のトレンドに目をつけ、それまでの卸売業として培ってきたノウハウをもとに小売業に参入した。これまで同様の小売店舗は存在したものの、卸売業から参入した強みを活かし、商品の品揃えや商品提案力（レシピや機器の利用方法、よりおいしくなる調理の方法等を店頭やウェブサイト等で情報として発信）で差異化をはかり、既存の卸売事業と同規模の売上規模を達成した。

C社の成功要因は、卸売業の枠にとどまらず、自社の「強み」を再定義し、「新たな顧客」となりうる消費者のニーズのトレンドを的確に捉え、展開をはかった点である。

このような「プロ志向」というトレンドは「お菓子作り」に限ったことではなく、他の趣味にも見られる動向であり、同様の展開は他の商品を取り扱う企業のヒントにもなると思われる。

(2) インターネットで自動車部品を販売、小規模・広い商圏で事業者を取り込むD社

D社は自動車部品（中古を含む）の卸売事業を展開しており、主に代理店や自動車整備工場へ商品を提供していた。

自社でも自動車整備工場を展開しており、中古の自動車部品の流通も行っていたが、商品特性上、保有する部品と購入者のマッチングが難しく、既存の卸売業の業績も伸び悩んでいた。そこで、インターネットを使った販売に取り組んだところ、これまでは全国の自動車整備工場やディーラーから注文が入るようになり、保有している部品と顧客ニーズのマッチングがしやすくなり、販売を拡大することができたのである。

さらに、これまで想定していなかった一般消費者（自分でクルマをいじるのが好きな人）からの注文も入るよ

うになり、いつのまにかB to Cの領域にまで事業を拡大することができた。一般消費者への販売は偶然の産物であったものの、商圏・商機を拡大を実現できたのは、インターネットというチャネルをうまく活用した結果と言える。

8 | おわりに

本稿では、中堅・中小卸売企業を対象に、今後とも続くであろう、「厳しい」環境下を「生き残る」ための方向性を述べてきた。

本稿で述べたすべてを一度に実行に移すことは実質的に困難である。

とはいえ、現在の業界環境は一過性のもではなく、さらに「厳しさ」を増していく。

そういったなか、間違いなく言えるのは、従来の卸売事業推進の考え方を「変え」、「動き出さなければ」中長期的な存続は難しいということだ。

顧客・市場ニーズの変化を的確にとらえ、顧客への「提供価値」と自社の「強み」を精査し、徹底的に追求していく。それらをふまえ顧客のバリューチェーンに入り込み、「経済的価値」を創出する。そうすれば、必ず「生き残り」、「成長」する道は拓けるはずである。

本稿が「変革」の一助になれば幸甚である。