

平成 19 年度 流通セミナー報告書

中小卸売業の生き残り策は？～新たな事業展開に学ぶ～

2008 年 2 月 12 日開催
大阪都市経済調査会

はじめに

この冊子は、大阪都市経済調査会の講演会・研究会事業の一つとして、下記のとおり開催した流通セミナーにおける講演の内容を、各講師のご了解の上、取りまとめたものです。

ご多忙中にもかかわらず、お引き受けいただきました講師の方々に心から感謝申し上げます。今後、卸売業の持続的発展のために何らかのお役に立てれば幸甚の至りに存じます。

2008年3月
大阪都市経済調査会

.....

平成19年度 流通セミナー

日 時 2008年2月12日(火) 13:30~17:00

場 所 大阪産業創造館6階 会議室A・B

テ ー マ 中小卸売業の生き残り策は? ~ 新たな事業展開に学ぶ ~

プログラム 「中小卸売業における新たな事業展開~連携・協働化戦略の方向性~」
海上 泰生氏
(中小企業金融公庫総合研究所 産業・地域・政策研究グループグループ長)
「卸売業は、どうあるべきか。老舗企業が選んだ道。」
柴田 三朗氏(株式会社喜多本店 取締役営業本部長)
「日本の食と漁業を守る! 過疎地の活性化。新しい流通システムを構築」
西川 益通氏(株式会社旬材 代表取締役社長)

主 催 大阪都市経済調査会・社団法人大阪卸商連合会

目次

講師プロフィール	1
あいさつ	2
1. 中小卸売業における新たな事業展開～連携・協働化戦略の方向性～	4
中小企業金融公庫総合研究所 産業・地域・政策研究グループ	
グループ長：海上 泰生氏	
2. 卸売業は、どうあるべきか。老舗企業が選んだ道。	16
株式会社喜多本店 取締役営業本部長：柴田 三朗氏	
3. 日本の食と漁業を守る！過疎地の活性化。新しい流通システムを構築	24
株式会社旬材 代表取締役社長：西川 益通氏	
参考資料	31

講師プロフィール

【順不同】

海上 泰生 氏

昭和 61 年中小企業信用保険公庫入庫、平成 4 年中小企業庁長官官房、平成 10 年通商産業省（現経済産業省）貿易局、平成 11 年 OECD（経済協力開発機構）輸出信用専門家会合委員、平成 16 年中小公庫証券化支援部を経て、平成 18 年から現職。埼玉大学大学院非常勤講師。

柴田 三朗 氏

昭和 24 年生まれ。昭和 46 年近畿大学法学部卒業後、(株)シバタ酒販入社。昭和 52 年シバタ酒販を退職し、(株)喜多本店に入社。平成 16 年取締役就任、現在に至る。

西川 益通 氏

昭和 21 年大阪府生まれ。昭和 47 年ヤンマーディーゼル(株)（現ヤンマー(株)）入社、ヤンマー造船(株)に出向し、25 年間に渡って造船の仕事に携わる。平成 13 年にヤンマーを早期退職し、平成 14 年、(株)旬材を設立。

徳田 只今から平成 19 年度流通セミナー「中小卸売業の生き残り策は？～新たな事業展開に学ぶ～」を開催させていただきます。今回のセミナーではお三方をお迎えし、卸売業におけます活性化の具体的方策についてご講演をいただくことになっております。ご出席いただきました卸売企業の皆様並びに関連業界や有識者の方々に対しまして、本セミナーを通じまして有意義な情報を提供できればと思っております。

申しおくれましたが、私、大阪都市経済調査会の事務局長をしております徳田と申します。よろしく申し上げます。本日の司会進行を務めさせていただきますと思います。

なお、講演に移ります前に、携帯電話につきましてマナーモードにさせていただくか、電源をお切りになるようお願い申し上げます。

本日の配付資料の確認をさせていただきますと思います。まずは本日のスケジュールが書いてございます紙があります。もう 1 枚、アンケート調査がございます。お帰りの際に出口のほうで回収させていただきますと思いますので、ご記入の程よろしく願いいたします。続きまして、1 番目の講演でございます「中小卸売業における新たな事業展開」、A4 の横の冊子でございます。A4 縦で、「平成 19 年度流通セミナー」という冊子でございます。1 枚紙の追加がありまして、「酒類小売業界の変遷」というものをつけております。続きまして、雑誌「しま」の切り抜きでございますけども、旬材様の原稿でございます。追加資料といたしまして、旬材様のパンフレットがあると思います。以降、当都市経済調査会のご案内と「数字で見る経済」の冊子の申し込み用紙並びに大阪産業創造館が毎月発行しております「b-platz press」という広報誌、地下鉄の駅でも置いてありますけどもこれをおつけしております。もし資料等、不備がございましたらおっしゃっていただければと思います。

講演に移ります前に、共催者の社団法人大阪卸商連合会の青木専務理事様より一言ごあいさつをいただきたいと思っております。青木様、よろしく申し上げます。

青木 皆さん、こんにちは。今日は大阪都市経済調査会と、私ども大阪卸商連合会が共催いたします流通セミナーにたくさん集まってお越しになっていただきまして、本当にありがとうございます。卸売業の皆さん方を取り巻く環境は、今、非常に厳しいものがあります。流通革命とか、また、経済は成長すると言いながら、我々中小企業にとりましては非常に厳しい状況にあります。ただ、その中でも頑張っておられる企業がたくさんございまして、このセミナーはそういう成功例とか、またそういうことの紹介をすることによりまして、皆さん方が今後活躍する場所のヒントを与えていただければいいのではないかなということで、こういうお話を伺います。

我々も、物流の効率化の一環として、いくつかの企業が共同配送することにより、流通の経費を少しでも安くなる方法がないか検討をやっておりまして、昨年はその関係の講演会をやらせていただきました。今年は「中小卸売業における新たな事業展開」という題をつけまして、中小企業金融公庫総合研究所で産業・地域・政策研究グループのグループ長であります海上様から中小卸売業者の現状と企業間連携を活用しながら事業の拡大、事業基盤の強化を実現している中小企業卸売業の具体的な事例を紹介させていただきます。

次の講演は、創業明治 21 年ということで、老舗の酒類販売卸をやっておられる株式会社喜多本店の柴田取締役本部長様から卸売業として生き残りのための方策や新規事業への取組みについてのご講演を。

また、平成 14 年、新たに設立されまして、日本の漁業活性化のための旬材流通システムをつくり上げておられます株式会社旬材の西川社長様よりその活用の状況を紹介していただきます。

このような形で、皆さんが今後やっていかれる事業のビジネスの参考にしていただけたらありがたいなと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

徳田 青木専務理事、どうもありがとうございました。それでは、講演のほうに移らせていただきます。

中小卸売業における新たな事業展開 ～ 連携・協同化戦略の方向性 ～

中小企業金融公庫総合研究所 産業・地域・政策研究グループ グループ長：海上 泰生氏

【参考資料 P33】

ただいまご紹介にあずかりました、私、中小企業金融公庫の海上と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

中小企業金融公庫自体の名前はご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、私どもが属しております総合研究所というのがございまして、この総合研究所、「所」といっても別法人ではございませんで、調査・研究セクションという形でやらせていただいています。若干ご紹介させていただきますと、2つの研究グループがございまして、経済金融研究グループというところと、私がリーダーをやらせていただいております産業研究グループがございまして。経済研究グループのほうは、内閣府の景気動向指数のインデックスにも使われております調査などを担当しております、マクロ経済の関係をしています。



私の産業研究グループというのは個別の業種を選ばせていただきまして、その業種にかかわるいろんな事業戦略、現況だとか課題だとかいったところをいろいろと分析させていただきまして、その中から、皆様の経営のヒントになるような何らかのものがありましたら誠に幸いですということやらせていただいているものでございます。

今日は、その中から卸売業を営まれる方たちの現況と、それから実際に経営をなさっている方の具体的な事例を紹介させていただいた後、その中からヒントとなるようなものが何かありやなしやということで、皆さんにご提言申し上げるという形で進ませていただきたいと思います。

それでは、お手元の資料をお願いいたします。A4判の横の資料でございます。

最初に、中小卸売業者を取り巻く状況をこちらで見ていきたいと思っております。

こちらにいらっしゃる方は皆さん本当にプロフェッショナルの方たちで、私が何か申し上げるような筋のものでは全然ないんですが、ただ、こういった統計的な資料、数字というのは意外と皆さん、目にする機会がないのではないかと思います。一応、今現在、国の統計的にはこういう形になっているということをご示すためにご用意いたしました。

まず、卸売業の事業所の数の推移ということで、実際に卸売業の方たちが営んでいる事業所の数を業態別に見たものでございますが(図表1)、「卸売業全体の事業所数は、1991年まで増加傾向にあったが、バブルの崩壊以降、91年から一転して現時点まで減少が続く。」ということです。こちらの91年のグラフを見ていただきましたらわかりますとおり、非常にこのあたりは日本全体がバブル景気に沸いていたころですので、事業所数も非常に多くなっていました。それが、わず

かこの13年ぐらいの間に落ちてきているということでございます。これは21.2%ですから、実際に91年のピークのころから2004年のわずか13年の間に2割ほどの店舗・会社が廃業といいますが、なくなってしまったというのが現状です。

これはまさに、個別の業態別で見るともっと如実に出ておまして、最も事業所数の多い飲食料品卸売業については、卸売業全体の近年の減少傾向の線よりは比較的小幅な動きということで、飲食料品卸については比較的安定。まあ、それでも大きく減っています。91年に比べると15.5%の減少であって、これはこれで大幅なんですけど、他と比べればまだ小幅な動きと言ってもいいかもしれません。

それに対して、例えば一番大きなもの、酒類卸ですけれども、これで言いますと91年から2002年の間に37.7%というとてもない数が減っている厳しい状況になっているということです。この後、酒類卸の関係ではまた別の講師の方、喜多本店の方に詳しくやっていただくわけですけれども、ここで概括的にお話をさせていただきますと、酒類卸につきましては、酒類小売店で特にディスカウンターの台頭等がありますように、大規模資本で営業展開をされている方に比べて中小零細の、街の酒屋さんというようなものがどんどんと廃業に追い込まれていくという状態で、その影響を受けて、実に91年から2002年の間で37.7%という数字が落ちてきているということになります。

この統計は経済産業省でやっています。商業統計表というマクロ統計でつくったグラフなんですけれども、これは5年に一度出しておまして、その間に中間的に簡易推計というのをやっております。2004年の最新の数字がまだ簡易推計という形で、今から3、4年前ということで、若干古い数字です。2006年の最新の数字を今現在集計中で、もうすぐ公表になりますが、それを見ると、おそらくこれよりもさらにひどい状況が予想され、今現在でもピークのころから2割、3割というような落ち方をしていますが、これがこの後どのようにより深刻な状況になっているかが懸念されるというのが今現在の状況でございます。2006年の商業統計表の本調査の数字についてはこれから、来年あたりにかけてだんだんと速報という形で出ていくということになります。

その中で、先ほど言った酒類卸については最新の数字が2002年しかないのでもわかりませんが、2002年においても37.7%と非常に大きな数字が落ちています。

もう1個、ドラスティックな大きな動きをしたものは、その右下に書いてありますように、「規制緩和による環境変化が大きい「医薬品・化粧品等卸」は、大幅な変動を見せるが、唯一、事業所数のプラスを維持。」ということで、この医薬品・化粧品卸につきましては、事業所数自体は一旦減ったんですけど、これは比較的プラスで推移しています。昨今の規制緩和によってドラッグストアのようなものや、いろんなデイリー商品、化粧品等を扱っているようなものについては、商圈自体も広がってきたということで、他業態では減少しているものがほとんどの中、医薬品・化粧品卸のみ唯一、事業所数のプラスを維持しているというような状況が見てとれます。このように、卸売は、各業態によってそれぞれ濃淡の差というのが出ているということでございます。

次は、実際に売り上げの動きを見ていただきます。(図表2)

1 事業所あたりの年間商品販売額の推移ということで、これもまたドラスティックな動きをしているのがよく見てとれると思います。まず、全体として見ると、意外なことに商品販売額自体は業態全体として伸びております。もちろん、91年とかのピークのころには及ばないんですけども、2004年、2002年というのは、卸売業全体で82年に比べれば16.3%の伸びということで、

一応は伸びているという形になっております。

特に大きな伸びを見せているのが、医薬品・化粧品卸でございます。こちらで言いますと、82年に比べておよそ76.0%増加ということで、他のものと比べてかなり業態間の差が出ているということです。これは1事業所あたりですから、1つ1つの事業所の売上げの規模が大きくなってきているということですが、右の囲みの中を読んでみますと、「卸売業全体の1事業所あたり商品販売額をみると、91年から02年にかけて減少している業種が多いものの、82年時点を比較の対象とすると長期的には増加している」ということで、売上げ規模は拡大をしています。

特に、「医薬品・化粧品等卸」は、小売業界における大手ドラッグストアチェーンの出現の影響等により、再編・統合が進み、企業規模が大幅に拡大している。」ということで、例えば業界の盟主であるマツモトキヨシを筆頭とする、ああいう小売店の大規模化が進んできている関係で、必然的に卸の方たちの大規模化もそれにつれて、伴うように大きくなってきているということで、1事業所あたりの売上げ規模が非常に大きな形で伸びているということでもあります。

また、同じように大規模資本が参入してきている業態として、そこに書いてありますように酒類卸が挙げられ、「酒類卸」においても、小売業における量販店やディスカウンターの台頭により、卸売業界においても競争激化し、中小酒販業者の廃業や統合の変化がみられる。」ということで、事業所数自体はぐっと落ちたんですが、1店舗、1事業所あたりの商品販売額は非常に伸びているということで、これはとりもなおさず大規模化していると。小さな事業所がどんどんと集約または淘汰され、大規模資本が伸びてきて、ちまたの卸売業の主要なプレーヤーになっているのがここから見てとれるということでもあります。

また道々を歩くと、街道沿いにあるホームセンター等で見られるように、「家具・建具・什器等卸」でも、同じくホームセンター、DIY店等の増加に伴い、卸売業の規模も大型化している。」ということで、家具・建具では、例えば82年当時に比較して37.7%増加ということで、これも非常に大きな伸びをみせているということでもあります。まさに卸売業の業態も、こういった大規模小売店の業態の再編・統合につれて大きくなっているというのがここから見てとれるのです。

そして、こういった卸売業全体の動きに反映するものとして、小売業の動きも一緒に見ていこうといきます。(図表3)

今度は小売業の事業所数と年間販売額等の推移といったもので、こちらは1つのグラフを業態別に分けているのではなくて、小売業全体の動きをそれぞれ商品販売額だとか売り場面積だとか事業所数の形で見ているものがございます。小売業の事業所数は、卸売業と違って一貫して減少傾向が続いております。卸売業は一回、91年をピークとしてぐっと伸びていたんですけども、小売業については、82年から「一貫して減少傾向が続いている。(小売業者を販売先とする直取引卸・最終卸についても、事業所数・年間商品販売額とも減少が著しい。)」ということで、小売業の動きに沿う形で卸売業の業態変化も続いていることが見てとれます。

1982年から2004年の間で、およそ5分の1近くの事業所数が減っているということでありまして、今現在、小売業は124万企業あるんですけども、2002年から2004年のわずか2年の間で、6万企業分減っているということでもあります。それはすごい劇的な変化で、しかも、その6万のうちおよそ95%が従業員4人以下の商店ということで、まさに今は小規模な企業さん、商店さんの受難の時代といった形で大きな減少を見せているということでもあります。

2004年から2006年 2006年の最新の数字は今集計中ですので、これもその後どうなってい

るかが懸念されますが、事業所数は確かに減っています。だが、見てみますと、年間商品販売額自体は増えていると。つまり、市場全体、マーケット全体は大きく伸びており、1982年から2004年の間に4割の売り上げ、すなわち商品販売額の合計が伸びているということであります。しかも、売り場面積もどんどん大きくなってきていて、このように82年より半分以上、1.5倍にまで平均的な売り場面積が大きくなっています。

当然のことですが、1982年から2004年の間で1事業所あたりの年間商品販売額もこのように伸びてきていて、ざっと2倍になっているということで、先ほどみた卸の変化よりも小売の変化の方がもっと大きくて、非常に大規模化が進んでいるというのがここから見てとれるということであります。これはまさに、日ごろのご商売の中から皆様が実感として感じられていることももちろんですけれども、私ども一般消費者、生活者の立場からしても町行くところの商店街の商店は少なくなったけれども、何とか電器、何とかホームセンターだとか何とかキヨシだとか、そういうようなところが非常に多くなってきて、いつの間にかみんなの消費行動というのはそういう大きな店舗から物を買う時代になってしまっているというのが現状でございます。それに合わせて、卸売業の方たちの経営環境も劇的に変わってきているというのが、この82年から十数年の間に見られたということであります。

今度は図表4で新業態の動きも見ていきたいと思えます。統計上の制約で若干古く、2002年の段階ではまだ現象的にはあまり大きくない、萌芽の段階だと思えますけれども、例えば通信・カタログ販売という新たなチャンネルにだけ注目していきますと、1991年において、全体の年間販売額の割合からすると1.5%程度しかなかったんですが、それが2002年においては2.3%ということで、倍とまでは言いませんけれどもかなり大幅な増加を見せていると。また、2002年から2006年統計までを推測したとすると、これも相当数伸びているのではないかと思います。

また、こういった統計に見られないような、インターネットによるウェブショッピングだとかその他の通信販売的なもの、最近は携帯電話なんかでもいろんなショッピングができるようになっていますが、そういった新たなチャンネルがどんどん伸びてきていて、既存の卸売業または小売業の流通チャンネルを通さない、統計にも出てきていないようなものが非常に伸びてきているということ、そういった経営環境の新たな要素も加わっているということをご留意いただきたいと思えます。

そして、図表5は、小売業の大規模化がどの程度進んでいるかをもう少しよく見たものでございます。これは年間販売額における大企業とチェーンストアの比率であります。これを見ていただくとわかりますように、驚くべき大規模化が進んでいるということで、例えば、「大企業比率」と書いてございますけれども、この大企業比率というのは1,000万円以上の資本金がある企業の割合をここに示しているんですけれども、これが72.0%ということで、3分の2以上は大企業が売り上げているというシェアになっています。

また、チェーン店という形で、支店が10店舗以上あるような企業が占めている割合は、47.5%ということで、既に市場の半分ぐらいいは10店以上の支店を持っている小売店等が高いウエートを占めていることがここから見てとれます。総じて、中小の卸売業の皆様がお相手にされているような個人営業の小売店の方たちのシェアは、先ほど来の統計数字を見てもわかりますとおり非常に少なくなってきていて、今や市場はそれこそ欧米型のチェーン展開、例えばウォルマートに代表されるような、ああいう大規模な商店がばっこしている欧米等の動きに大分近くなってきてい

るというのが今現在の動きであります。今まで実感でとらえられているのと多分イコールだと思うんですが、このように数字で見ると、はっきりと世の中の変化、小売店、卸売店をめぐる変化がわかってくるのではないかとということで、こういったデータの提示をさせていただきました。

もっと足元の展開で最近、ここ1、2年の動きを見ていきたいのが、図表6、図表7でございます。これは、いわゆる景気の動きを見たものでございまして、先ほど言った20年近くのロングタームで統計を見るのと違って、ここ1、2年の短期の動きを見ています。販売額の推移ということで、これは大規模も中規模もなく、業全体の動きでございます。(図表6)卸売業さんの全体の動きでいうと、常にゼロポイントの上を行っており、これはプラス水準、ずっとプラス成長を続けているということで、29カ月連続して卸売業はプラスの推移をしているということであります。

それに対して、小売業の方はこのようにゼロポイント水準を行ったり来たりしており、好調とも不調とも言えない。まあ、どちらかというとな調な状態にあり、こういった動きが見えるということです。このことは意外な動きかもしれませんが、やはり卸売業全体、これは大企業も入れての話ですので、販売額自体はずっと伸びております。今は景気の回復局面、景気自体が拡大局面にありますので、いろんな消費や需要といったものが伸びており、卸売業全体の市場はこのように好調を維持しているというのが実態でございます。ご自分のご実感と乖離しているような場合もあるかもしれませんが、ただ、大企業も小売業も含めて卸売業全規模の動きを見ると、このようにプラス水準をずっと維持しているということで、業界全体としては好調だというふうにとらえられるということでございます。

しかし、中小の卸売業者に限った業況の判断(図表7) 業況はどんなものかという実感と売上高についての実感、それから純益率D Iと。D Iというのは、例えば売上高だったら売り上げが上がったという人と下がったという人を、引き算します。上がったという方が例えば70人いて、下がったという人が30人いた場合はプラス40ということで、引き算してその差分をとっているのがこれでございます。

これを見てもみますと、当然、50対50で売り上げが上がったという人と下がったという人がイーブンだったりすればゼロポイントにいるわけですがけれども、そうじゃない、下がったという人が多いところを示しているのがこの動きでございます。つまり、ゼロポイントよりも下の人たちが多くなっていると。この指標を見てもみますと、売上高はまあまあ、最近ちょっと下がりましたがけれども、ゼロポイントよりも上を維持しています。ただ、純益率についてはずっと水面下を泳いでいるという形で、これはどういうことを示すかということ、中小卸売業においても、今まで売上高はまあまあ伸びておりました。しかし、価格、単価の下落の圧力が非常に強くなってきていることと、それから昨今のぐっと落ちているところは、これはいわゆる素材価格の軒並みの高騰というのが如実に、昨年の夏ごろから急激に出てきているということで、素材価格自体が非常に高どまりしているということで、採算が非常に悪くなり、まさに奈落に落ちていくかというような形で、今現在落ちているということであります。

ですから、売り上げが比較的 これについてはちょっと落ちていましたけれども、例えば売り上げ量が伸びていても、単価が下落することによる売り上げの減少、または売り上げが伸びていても素材価格、仕入れ価格の高騰による採算の悪化というようなことが現在の足元の状況でございます。売り上げが29カ月連続で伸びていたからといって、喜んでばかりもいられないというのが今現在の卸売業の環境を取り巻く変化を示したものでございます。

こういったマクロ統計の話は、数字ばかりでは何ですので、全体的な動きとしてまとめました。

(7頁)

まず、これは特に消費財卸について言えることでございますけれども、こういった小売業の変容が卸売業に影響している図式がよく見えるということでございまして、特に消費者の嗜好の多様化、商品ライフサイクルの短縮化、各種の規制緩和・自由化といったものがこのところ急激に動いてきています。例えばコンビニショップ、ホームセンター、ディスカウントショップ、DIY、カテゴリーキラー、ドラッグストア、ワンプライスショップ、SPA いわゆるユニクロのような業態です といったものが非常に増えてきているということ、また大規模な資本の参入によるチェーンストア化ということで、支店数 10 店以上の企業の販売額のシェアが 47.5% といった形で非常に大規模化が進んでおります。

また、新たな直接取引チャンネルの構築や独自サプライチェーンの形成などが、先端的企業によって形成されたこともあって、中小小売店の廃業が非常に多くなり、小売業事業所数の大幅な減少になったということです。

これで言えることは、チャンネルメンバー間のパワーバランスの変化ということでございます。チャンネルメンバー、言ってみれば、メーカー、卸、小売、消費者といったチャンネルの各プレーヤーの中で、かつては川上のメーカーの方が、どちらかという力を持っていた時代がありましたけれども、今はむしろ圧倒的なバイイング・パワーによる川下のパワーが非常に強まっています。

特に、セブン&アイグループ、イオングループのような極めて大規模な小売店ができ、またPOSシステム等に代表されるように、小売業からの情報発信、情報伝達がなければ身動きしづらい状況になってきており、川下の方の力が強くなってきて、川下の動きが川上に影響を与えてきているというのが現在の動きであります。当然、川下のバイイング・パワーが強くなりましたので、低価格や多品種、効率化の要請が非常に高まっておりまして、場合によっては流通の中抜きや短縮化というような動きも、改めて強くなってきているというのが現状でございます。

こういった形で卸売業者間において非常に競争が激化することにより、昔から卸売業者さんは薄利多売の中で一生懸命経営されておりましたけれども、さらに薄利多売の中で生きていかなきゃいけない。それから、事業所数が大幅に減少していくなか、ロットの大きさというものを求めていかないと競争に勝っていけない。すなわち、再編統合の進展ということで、メディセオ・パルタックがコバショウを子会社化しているように、業態の垣根を飛び越えていった、大きな再編や統合が進んできているなど、バイイング・パワーの増大にどんどん拍車がかかっている中で、卸売業においても大規模化、再編統合の動きに拍車がかかっているという状態であります。

こういったなかで、古くからある取引慣行の見直し等があって、卸売業にとってはこれまでの経営の仕方に変化を加えないとなかなか難しい、厳しい経営環境になってきているということ、そういう潮流、トレンドにあるということ、この全体像からご理解いただければと思います。

こうしたなかであって、中にはこんな興味深い試みをされているという企業様の例を、これから5社ご紹介させていただきます。比較的、興味深い個性的な経営をされている方たちの例をお見せしたいと思います。まず、この食料品卸の方、そして医薬品卸、酒類卸、医薬品卸、眼鏡卸など、ここでは規制緩和だとか大規模化が進んでいる酒類卸だとか医薬品をピックアップするとともに、一般的な、より卸売業の全体的なスタイルに近い食料・日用雑貨卸といったものも事例として挙げております。

まず、富山県のアルビスさんという会社です。こちらは、一言でいうと地域のスーパー、小売店に総合的な支援を行うという形で自分の強み、競争力を発揮している企業でございます。実際にボランタリーチェーンの構築に力を注いでいらっしゃるしまして、富山・石川県を中心に食品スーパーを主なターゲットとしまして、調査当時、加盟店 67 店舗、直営店 42 店舗のボランタリーチェーンの事務局的な役割を担う企業としてやらっしゃるということでございます。

こちらの特徴的な取り組みとしては、地域で苦しんでいるいろんな食品スーパーに対して、多様なリテールサポートができることを 1 つの強みにしているということです。よくここまでやるなというぐらい、いろいろやっていたらっしゃるんですけど、例えば一般の地域の食品スーパーではなかなか独自に展開できないような、売れ筋商品分析だとか品ぞろえ提案、売り場づくり提案、価格政策提案、販促資料とか P O P まで企画して、それをプレゼンテーションする。また、店舗開発につきましても、立地や商圈調査から始まって、最後、出店申請の支援までするというところで、地域のスーパーの人たちから見れば、非常にありがたいサポートをしているということです。

この方は直営店もやっていますが、直営店はそういったノウハウのデータを蓄積し、加盟店に提供するための 1 つのツールとしてしまして、直営店でもうけるのももちろんですが、ノウハウデータを蓄積する直営店がなければ有効なサポートもできないとのこと。研修・訓練機能というのもありまして、模擬バックヤードやレジ研修室、調理研修室を備えた研修センターをつくったり、接客研修や防犯研修、セクションの部門別チーフ研修をやったりラッピング研修をやったりということで、あらゆる研修機能も提供しています。

卸売業がここまでやるのかというような点もあるんですけど、自らサービス、サポートを提供することで目立つだけではなく、より顧客の小売業に頑張ってもらって元気を出してもらうことによって、そのチャネルのプレーヤー全体として、小売業と一緒に繁栄していこうということで進めていらっしゃいます。手厚い多様なリテールサポートを売り物にして、地域のスーパーと一緒に繁栄しようと考えていらっしゃる、そういう道を選ばれたんです。それが、このアルビス株式会社さんという事例でございます。

次はジョビィさんという堺でいらっしゃいます会社でありまして、特徴は何ととっても独自の情報システムの構築ということでございます。こちらはボランタリーチェーン組織 8 団体と共同でございまして、調査当時、加盟店が 1,100 店という一大ボランタリーチェーンになっているとのことでございます。この方たちの 1 つの大きな特色は、医薬品卸で、ご存じのとおり医薬品というのは非常にいろんな情報があって、規制色の濃いところでしたけども、この方は独自情報システムを構築して、それを各地の小売店の方たちに提供しているのです。

先ほどのアルビスさんがやったように、研修などではなくて、特に地域の小売店に欠けているというなかなかできないことは、情報システム、つまりコンピューターですね。パソコンやネットワークの関係は、ソフトウェア 1 つ構築するのに何千万、何百万とかかるので、これを自前でやることはなかなかむずかしい。それをサポートすることによって、自らの競争力を高めていこうと考えていらっしゃるのがこのジョビィさんです。

やり方としては、例えば受発注に関しては E O S を使いまして、ジョビィさんが一元化して管理すると。約 500 社に及ぶ問屋・メーカーの売上管理や粗利管理、商品管理といったところを P O S でやるんですけども、例えば新薬の追加や薬価の改定、法改定プログラムといった、制度改正が国の動きによって非常によくあるんですけど、なかなか個人の商店の方たちだけではそうい

った情報を手軽に入手することができないので、こういったものを提供することによって最新の動きを知っていただく。それをオンラインで自動配信しているということでございます。

また、最近の食の安全にも絡みますけれども、口に入るものに対する安全度、それからコンプライアンスの関係もありますので、薬剤師に対してもミスやいろんな不都合がないように、この「医薬品適正使用モニタリングシステム」という形で医薬品の情報や患者情報をデータベース化し、疑義の照会だとか薬歴記録、服薬指導といった形で薬剤師もサポートできるようなシステムをつくっているということです。

また、フリークエント・ショッパー・プログラムといった、いわゆるポイント制の一般的な買い物カードも提供するし、売り場の現場に対するサポートもシステムで提供するなど、極めてきめの細かい情報システムを提供することによって喜んでいただいているという企業さんです。

もちろん最新のIT技術を駆使してというようなものではなくて、今まで皆さんがよく使っているような、技術的には比較的簡単な水準で、お客様が使いやすいレベル、業界的には枯れたシステムといって、ソフトウェアの最新のモデルにはバグがあったり、使いづらいところがいっぱいあって、市場で一回こなれて古くなりつつあるシステムのほうが実は使いやすかったり、バグだとかが全部排除されていたりということで、そういったやや古いシステムをあえて使うことによって、使いやすさを追求していくという心配りを、こちらではやってらっしゃるとのことです。

リテールサポートの1つ、独自情報システムを開発することで個性的な取り組みをやってらっしゃるジョビィさんをご紹介させていただきました。

次は、これも非常に厳しい規制緩和等の中で大きな変化がおきている、酒類卸を営んでいらっしゃる企業さんをご紹介させていただきます。

こちらは、南九州酒販さんという鹿児島の会社でございます。後の講師の方からもお酒の話が出てくると思うんですけども、ここでは焼酎のお話を。お酒と申しますと、皆さん、日ごろ口にされていらっしゃるビールなんかに見られるように、ナショナルブランドのビールというのが全国にあって、それが市場で圧倒的なシェアを握っていて、すごい値引き競争や大規模なロットの売りが必要になってきますが、取り扱っている商品に個性がある場合はそういうものに巻き込まれない方法もあるという話で、取り上げさせていただきます。

特に、九州の焼酎につきましては、その地域（エリア）によって好みや商品のランキングが変わるといぐらい、非常に個性とか地場における好みが違う商品でございます。そういったものでは、芋焼酎のメーカーは、この南九州酒販さんが扱ってる中でもメーカーだけで大体100社はあるということです。ビールのナショナルブランドだと4社程度でやっているところ、100社以上ある。それぞれ非常に地域性が強いということで、むしろ地元の卸売業が生きる余地と申しますか、フィールドがそこにあるのです。大手量販店やスーパーでもすべてを扱うことはできませんので、そういったところに地元の酒類卸の力が出していけると考えていらっしゃるのです。

こちらでは鹿児島・宮崎の蔵元とともにマーチャンダイジング研究会を設立されまして、新たなプライベート・ブランドとして薩摩ヌーボーというものを自分達でつくられたということでございます。例えば本格焼酎の日に大がかりな販促キャンペーンをやったり、市場情報や消費者情報を交換したりといった形で地場の地域でなければ得られない、また地域のパイプというものが非常に生きてくるようなところを強目に展開して、大手が入ってこられないような小さな、ニッチなマーケットで個性的な展開をするというやり方でございます。

例えば物流センター等を集約するとか、いろんなサービスもしているんですけども、基本は地域特性を重視した独自経営の堅持ということで、自らの取扱商品の個性を生かして、その中から大手の方たちから入ってきづらいようなところで自分たちの生き残る道を確認していこうというところが、南九州酒販さんの展開でございます。

ですから、お酒に関しても、各種の地域のスーパーなんかにとっても、それぞれ地場の方たちに対するサポートという形で一体的になってやっていくという動きが、卸売業者がこれから生きる道の1つのヒントになるのではないかとということが、ここから見てとれます。

次は株式会社アクシスさんという会社でございます。こちらの企業は、1つ大きな特徴としましては、メーカーとの共同と、他社との共同ということで、独自プライベート・ブランドに1つの生き残り策を見つけている方でございます。医薬品業界というのは再販制度の撤廃等もありまして、小売を含めた業界の動きが伸びています。例えば、今までは薬剤師がいるような薬局でないと扱えなかった整腸薬とかビタミン剤も、今は医薬部外品という形でより手軽に販売できる形になっています。それから、各種健康食品とかサプリメントという形で、医薬品ではないけれども健康効果があるようなものがいろんな市場に出回ってきているということで、これも昔、比較的のんびりやっていたらした薬店の方たちにとってはなかなか厳しい状況になっているのです。

さらに、特に問題なのは中小薬局・薬店の経営者の方の高齢化というのが著しくて、いろんな医薬品にまつわる法規制の問題だとか環境の変化になかなかついていきづらいような状況になっているのが、今現在の医薬品をめぐる環境変化でございます。

これに対して、株式会社アクシスさんは、いろんな店舗運営ノウハウを提供するリテールサポートをする点では今まで見た他の企業事例に似たところがあるんですけども、特徴的な点としてはプライベート・ブランドに力を入れいるということであります。プライベート・ブランド自体は他の業態においてもよくあるんですけど、医薬品の場合は、お客様、消費者の方たちのなかに、有名ブランド、全国的な製薬会社の名前が入っているものを価値として、それを安全だと思う傾向があるので、独自ブランド展開だけはなかなか難しい、有名ブランドで知名度を持つ大きな薬品メーカーと共同開発（ダブルブランド）という形で、大手医薬品メーカーの名前をもらいつつ自分のところの名前を入れるというプライベート・ブランドをあえて展開しています。既に400品目のプライベート・ブランドの開発に成功することによって、経営環境が難しい中、独自性を持った展開をして自らの生きる道といたしますが、事業基盤を構築されています。こういった形で、メーカー（川上）との共同という形でやっていらっしゃる。それが1つの特徴でございます。

事例の最後は眼鏡卸、眼鏡の小売です。こちらの方の展開もまた、専門性・独自性を高める支援ということでやっています。かつては眼鏡の価格は非常に高く、2万、3万、4万するような眼鏡が普通だったんですけども、最近は例えばメガネドラッグだとかメガネスーパー、メガネ何とかというところが大規模展開して、眼鏡はいつの間にか安くなってきて、1万2,000円とか1万5,000円とかでも買えるようになってきたと。さらに最近ではスリープライス、ワンプライス眼鏡というのがよく出ています。ご存じでしょうか。例えば、5,000円とか8,000円とか、30分や1時間ぐらいでできてしまうような。

かつては鯖江の方たちが作っている非常に高品位な眼鏡を売って、技術料や検査料を取ってやっていくということで、比較的好い仕事だったのがこの眼鏡業界だったんですが、最近では中

国等で眼鏡の枠等も作って、中国で作ったレンズをはめて、5,000円や8,000円で売れるというものが出来、かつてあったような、粗利率が60、70%といった天国のような時代はもう過ぎて、今や非常に厳しい状況になっているのが眼鏡卸の経営環境でございます。70年代には500店あったものも、眼鏡卸においては全体で300店程度にまで減ってきているということと、ファッション性だとかデザイン性といったもので、これまで見えればよかった、機能があればよかったというものに比べて、新たな付加価値が要求されるということです。非常に環境変化が激しくて、事業環境が厳しくなってきたというのがこの業界の特徴でございます。

ウインク株式会社さんは、それに対して小売店とともに成長するという。これもまた、基本は一緒でございます。小売店の方たちとともに成長し繁栄するという考え方で、例えば集中仕入れによる仕入れ原価の低減はむろんのこと、チラシやDM、POP、それから季節ディスプレイ等の販促といったものも低価格で提供することで、本来、小売店の方たちが独自で努力すべきようなところまでもサポートする。これによって、高齢化してきている小売店の方たちが、現実的にできないようなこともいろいろ支援することで実現し、また、財務会計研修会だとか商品情報、販売情報の提供といった形で、ここでもリテールサポートを強化するということであります。

こういった形で、プライベート・ブランドも共同して開発しているんですけども、事例の5つの企業を見て、全体的にキーワードとしてよくおわかりになっていただけるのは、もちろん消費財の卸売業でありますけれども、リテールサポートを非常に重要視しているということ。それから、川上だとか同業者との連携といった形で、例えばメーカーとの連携でプライベート・ブランドをつくったり、横とのつながりで共同仕入れをやったりというように、川上、川下、それから横・水平方向でいろんな動きをされているのを見てとれるということです。

これをまとめたのが次のページ(13頁)以降でありまして、こちらに「事業展開のパターン」というのを書いてございますが、今申し上げたようにメーカーと小売との垂直的な展開だとか、卸売業者との関係での水平的な展開といった形で、卸売業者が、買って、運んで、卸すといった機能から、従来卸売業さんがやっていた部分にまで広がっていきこうと。リテールサポートの部分に広げていきこうとか、独自商品(プライベート・ブランド)を、川上に回って開発していきこうとか、商品の多様化に関して、情報システムを強化していきこうとか、こういった形で広がってきていたわけです。それが事業展開において今後はキーになっていくということでございます。

水平展開の例で言いますと、例えば商品販売、プライベート・ブランドの共同開発などもやりますし、水平展開ですから他の卸売業者さんと数、量の確保ができますので、メーカーとの仕入れ交渉力を強化できるということもあります。共同仕入れを重視すると、お互いに品ぞろえの補完をするということで、業態をまたがるとまでは言いませんけれども、例えばドラッグストアのように単純に医薬品だけを卸していればよかったという時代ではなくて、今は食料品やローカル品などいろんなものを入れなきゃいけないような状態になっているときには、異業種間の品ぞろえの補完も必要になってくるということでございます。

それから、情報投資。大きな投資額を必要とするような情報システムの開発、ソフトウェアの開発といったものも必要となってきますので、そういった意味でも水平連携が必要になってくるのではないかとということです。

垂直連携というのは、先ほど言った川上、川下の動きでございます。メーカーとの商品開発や市場開拓といったことで、独自性の高い商品をつくっていく。先ほど薩摩ヌーボーの例もありま

したけれども、もともと地域性や独自性の強い、個性のある商品の場合は、メーカーの方たちとともに独自に差別化して、ナショナルブランドに対抗していくというやり方があるだろうということです。

小売業との共同の仕組みづくりでは、多用な手厚いリテールサポートを。「こんなことまでやっているのか」ということまでしてあげることによって、一緒に繁栄していこうという考え方がこの垂直・水平連携ということで、連携というのがキーワードであるということでございます。

最後に、企業間連携が1つのキーワードということをお話ししましたが、企業間連携を分けても幾つかのキーワードがあるということでございます。例えば、単なるコスト削減や効率化ではなくて、新たな付加価値を創造していくような考え方で取り組んでいくことがまず大事であるということです。共同事業をやるということで、単にコストを安くしましょとか品ぞろえを豊富にしましょと、それはそれで立派な効率化、1つの効果なんですけども、単純にそれだけでやると、やはりコスト同士の血で血を洗うような競争になっていく部分もある。これに対して、新たな商品の付加価値を提供していくことを考えていく。比較的短期的なコストの削減とかじゃなくて、より多面的であり、もっと幅広いことを考えた上での連携をやっていくことがまず大事であるということです。

それから、人材育成でも連携が必要になってきて、既に専門情報やノウハウの共有のようところでリテールサポートをやっているというお話をしましたけれども、やっぱり企業の経営というのは人でございますので、人を教育すること、育成することに関しては、まさに戦略的な連携が非常に意味を持つてくるということです。個別の企業で体系的、具体的なものをしていくのが難しい中で、連携していくことによってそれぞれノウハウや専門情報を共有化して人材育成をしていきたいと思います。

それから、まとまっていなければなかなか取得しづらい行政関係の情報や各種の規制緩和の情報もそうですし、マーケットの動きの情報等も体系的に得ることによって人を育てていくことが必要なのです。

企業間連携といっても、先ほどは垂直と水平という現象面を見てきましたけど、より内容に関して話をしていくと、各要素に分かれてこういったところで着眼点を持って連携をしていこうという、しっかりとしたポリシーを持ってやっていくことが、卸売業の今後の新たな事業展開にひとつ寄与するのではないかと。こういうことが、先ほどの幾つかの事例を検証して分析し、まとめた結果でございます。

私ごときがこのようなことをお話しするのは誠におこがましい話ではございますけれども、先ほど言った企業の事例を分析して何らかの共通点が見られたんじゃないかという視点で、私どもなりに整理した結果がこれでございます。この中から、自らのご経営に関して何らかの助力になる部分があれば、私どもとしてもまことに幸いなことでございます。

ちょっと時間がオーバーしてしまって申しわけなく思っておりますけれども、これにて私の今回の講義は終わらせていただきたいと思います。ご清聴いただきましてありがとうございます。

(拍手)

徳田 海上様、どうもありがとうございました。ご質問のある方は挙手願えますでしょうか。せっかくの機会ですから、どうぞお聞きになっていただければと思います。では私のほうから1点だけお願いします。

実はこの流通セミナーの一昨年のお話で、全国で中小卸のネットワークをされている日雑卸のサブリコさんをお迎えしてお話を聞いたんですけども、そのときに「大阪には加盟されている卸がないので、営業も兼ねて来ました」ということだったんですけど、地域的に見て大阪のほうの中小卸の加盟、組織率は悪いとかそんなことをもしご存じでしたら。

海上 大阪の加盟・組織率のお話は、ちょっと存じ上げないんですけども。ただ、各地域それぞれ特性がありまして、九州での例や福岡の例のお話をさせていただきましたけれども、先ほど来、大手の卸売業者さんが全国一律に展開するというこの業界の流れというのは、これはもう避けられない。圧倒的なバイイング・パワー、量の力で非常に安い仕入れ価格、また消費者に対する強いアピール力、PR力を行使していくという勢力にはもうかなわないので、ある意味、今後中小の卸売業者の方たちが生き残っていくのは先述した連携による個性的な展開、それから地域の声や特性をビジネスに生かしていくことが非常に重要になってくる。その意味でも、各地域それぞれの特色・特性をご理解の上で展開していくことが大事じゃないかと考えております。

徳田 どうもありがとうございます。ほかにご質問、ありませんか。では、海上様、どうもありがとうございました。(拍手)

卸売業は、どうあるべきか。老舗企業が選んだ道。

株式会社喜多本店 取締役営業本部長：柴田 三朗氏

【参考資料 P41】

ただいまご紹介をいただきました、喜多本店の柴田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。こういったセミナーの場所で、しかも革新というお話をさせていただくということは、ほんとうに僭越でございます、非常におこがましい事と思い一旦お断りはさせて頂いたんですが、まあまあ、そう言わずにというようなことで、厚かましいとは思いつつ、今日のこの場に立たせて頂いております。

非常につたない話と、内容になるかとは思いますが、おそらく皆様方は広いお心をお持ちだと思いますので、いつもにも増した広いお心でお付き合いいただきます様、どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは、今日は「卸売業は、どうあるべきか」という主題になっていると思いますが、そのような大きなテーマについてのお話というのは、私には出来かねますので、私がおりますところの酒類卸売業、これはどうあるべきであろうかというのをお聞き頂きたいと思います。

まず初めに、酒類業界についてであります。このあたりを簡単にご説明させていただきます。酒類業界というのは、若干特殊な業界でありまして、免許というものが必要になります。この部分は既に皆さんご存じとは思いますが、この免許というのは非常に厳格なものでございまして、例えば人口基準があったり、距離基準があったり、それに人的要因が加わる。そういった意味で、なかなか頂戴することができなかつたわけでありまして、人口基準、距離基準ということは、免許をいただければ自分のテリトリーといいますか、それが守れるということです。したがって、免許を頂戴すると、商いだけではなくて、生活そのものも保障されたというような感じがございまして、実際にそういうような状況がずっと続いておりましたが、時代の変化による規制緩和の流れを受け、それまでは定価販売で競争らしい競争はなかつた業界に、新規業者の参入、売場の増加、売り方の変化等々の大きな変動が起きました。このあたりをもう少しだけお話しさせていただきます。

まず、昭和 39 年 6 月 1 日に基準価格制度が廃止されスーパーの原型とも言われています「主婦の店」形態の店舗にて、清酒 1 級、その当時 690 円を 650 円で販売されまして、わずか 40 円だけのことでありますが、先ほど言いましたように定価であったものが下がるということで、非常に反響を呼びました。それが価格競争の始まりと言われております。

以後、46 年に輸入洋酒の貿易の自由化というのがございまして、これにあわせてさらにスーパーその他で輸入洋酒の廉売が行われるようになりました。そこから 10 年後の 56 年に非常に大きな酒税の増税がございました。約 20% 前後の増税になっています。前後といいますのは、お酒の種類によって非常に幅があり、大きいものになると 25% にもなるような増税がございました。

この増税時に逆に価格を下げた廉売店がありました。税金が上がったわけですから、当然そのままスライドしただけでは利益率も下がるという状況です。にもかかわらず、上げるんじゃなくて逆に下げた。これが現在のお酒のディスカウントショップの原型であると思われまして、これが各地に出現いたしまして、ここから本格的な価格競争が始まったと思っております。



その後、平成元年、酒税法の抜本改正で、改正なのか改悪なのかわからないんですけど、従価税、級別の廃止、一般大衆のお酒と言われていた焼酎までも増税の対象になったということでありまして、さらに価格競争が加速しました。平成4年におきましては、それがビールにまで及んだということでもあります。

それまで一般酒販店、俗に言う町の酒屋さんと言いますか、そういった方々は価格競争は我々の業界にはなじまないと考えて

おられましたので、あまりそれへの対応はされてなかったのですが、そこまで来ると致し方なく、価格を乱していったというようなことでもあります。その結果、一般酒販店さんの転業、廃業が頻発し、免許を売り渡すといいますが、売買というのはできませんので正しくはないでしょうが、そういった形でどんどんお店が減っていったのであります。

以後、増税は何度も繰り返されましたが、その都度、資本力とバイイングパワーに勝るスーパーがどんどん力を発揮いたしまして、さらなる規制緩和もあり、一般酒販店からDS、DSから今はスーパーに売場が移行しつつあるという流れになっております。

以前、吹きまくりましたDS旋風が、スーパーのほうに変わりつつあるのを端的に表すといえますか、価格だけでは駄目なところまでこの業界も来つつあるというような事例がつい最近ございました。記事を目にされた方もあるかと思いますが、スピードという大阪のDSがございまして、これは1999年に始め、まだわずか10年もたっていないのですが、そこは名前のごとく店舗をどんどん増やし、売り上げも2006年の実績で見ますと190億。社員数も約90名、パート・アルバイト総勢950名という非常に大きな会社に成長しておりまして、近畿圏においては、楽市というDS、前田商店といいますが、それが一番大きいものだと思っておりましたが、それを追い抜くのではないかというぐらいの、まさに名前のおりのスピードで大きくなったところが、つい先日民事再生を申請したということでもあります。

このような売り場の変化とともに、当然、製販三層の他の二層であるメーカーも卸も変わってきております。要はその様な変化に適応できるかできないか、こここのところで明暗がはっきりと分かれております。それができましたメーカーはシェアを伸ばしまして、例えば、長年この酒類業界というのはビールではキリンがトップ、清酒では月桂冠が圧倒的なシェアを持っておりまして、ですが、この間にビール業界のトップも清酒業界のトップも入れかわるという激動ぶりであり、卸においても同様の大きな変動の真っ最中です。

ここで酒類業界の卸に関しての説明を少しさせていただきたいと思っております。

この業界の卸は、全国に売り場を持つ全国系と、エリアのみの地場卸とに大きく分けられ、弊社はこの地場卸でございます。以前は、それぞれがそれなりに棲み分けできておりましたが、先にご説明いたしましたように、売り場やその他の環境の変化に伴いまして、それまで主に一般酒販店がメインの取引先でありました弊社のような地場卸はその売り場の縮小とともに弱体化いたしまして、国税庁の統計調査報告によりますと、全酒類卸売業者は全国で平成10年度の数字を見

ますと1,383あったものが平成17年度には723と約半減しております。大阪国税局管内に限って見ましても、13年度大阪1税務管内で12者あったものが18年度には約6割減の5者になってしまっており、この間の酒類卸業界の激変ぶりというものは、統計数字においても非常に顕著であります。

この5者の内訳にいたしましても、メーカーから資本注入を受け、トップもメーカーからの出向者である企業が大半でありまして、それに反し全国系はこの間7者と変動はなく、しかも業績は伸びており全国系卸と地場卸との明暗はハッキリと分かれております。

小売業者はどんどん組織化し巨大化していつているわけですが、そこに対応できる全国系卸がそれにつれ巨大化いたしまして、対応できない地場卸は廃業であったり、全国系卸への吸収により残念ながらこの業界から消え去りつつあるという状況であります。

さらにご説明いたしますと、全国系卸でも商社系と独立系に分けられ、例えば伊藤忠商事系の伊藤忠食品(株)、三菱商事系の(株)菱食、三井商事系の三井食品(株)等々で、独立系においては、国分(株)、日本酒類販売(株)などで、それぞれの全国系卸が各地の地場卸を系列化、子会社化いたしまして、生き残りをかけた非常に熾烈な戦いの真ただ中ということであり、地場卸の場合におきましても、市場規模にもよりますが、そのエリア内では1社か2社しか残れないだろうということで、エリアナンバーワンもしくはエリアオンリーワンを目指しましてここでも、ほんとうに熾烈な戦いを展開中であります。

そのような中で、業績も収益も伸ばしている地場卸もございます。その地場卸は価格競争の対象であるNB(ナショナルブランド)商品やビール類の販売を極力抑えてと言いますか、ほぼやめておられ、それにかわりまして独自のワイン、地酒に特化され、ここで営業力の集約による企業力のアップにつなげ、その路線をさらに強化してしっかりと地盤を固めつつあります。

さて、弊社の場合でございますが、まず弊社のこれまでの歩みをお話させていただきたいと思っております。今ある資料の中にも弊社の歩みということで詳しいことが載っておりますが、ざっとではありますがお話しさせていただきます。

弊社は創業明治21年でありまして、昭和8年に会社を設立。昭和9年から13年の間に和歌山、布施、神戸、京都、鹿児島に出張所や支店を設立しました。その後、昭和20年以降、各地支店の統廃合を経まして平成16年、大阪の本社と奈良支店だけを残しまして、ほかの大阪3支店、神戸、京都の小卸業務を全国系の卸であり業務提した日本酒類販売(株)に移管を致しました。

俗に言うリストラクチャリングでありまして、それまで弊社の売上げが大体260億、社員数が約100名余りいたわけですが、この平成16年に売上げを3分の1以下の約80億、社員数も20名若の会社に激変をさせました。それまでの弊社は、我々の業界の地場卸は大概のところはそんなんですが、同族会社がほとんどでありまして、弊社の役員は、当時9名の内の5名が血縁で占められておりまして、各支店での会議では、公然と役員批判があったりしました。支店長会議も会議というよりも、どちらかという報告会のような様相が漂っておりまして、あまり活発な会議じゃなく、どちらかという沈滞ムードが漂うような会議で、それでも全体的に見ると、周りの同業者はバタバタ倒れているにも拘わらず、うちの会社は大丈夫とか、メーカーやお得意様からも「喜多はんはええわな、安泰で」というお話をよく耳にいたしており、非常に危機感がなかったと思っております。そして大半のその当時の社員の考え方も、社外でなく社内のほうに目を向けられており、変革は困難な状況でありました。

そのような中で、小卸業務での売り上げと引き換えに社員の雇用確保を図り、その結果大半の社員の全国系卸である日本酒類販売(株)やその関係会社への移籍がなり、弊社は先程申し上げた規模の会社になりました。役員も社長と私、それに非常勤の役員1名の今に至っております。

ただ、この大変動といいますが、このリストラであります、規模の縮小と時期については、今思えばぎりぎりのところであったのではないかなと思っております。社長が、よく本当にここまで大きな決断をし、それをまた実行できたものだと思っておりますし、この時期と規模をもし間違っておれば今の弊社はなかったのではとったりしております。とは言いましても、平成16年からこの約4年間は、私にとってはそれまでの28年間よりも非常に中身が濃く、長くなったサラリーマン人生を振り返って見ましても、これほど動き働いた4年間はなかったですし、今振り返れば短いようにも思うのですが、1年1年を考えると非常に長い道のりであったなど、改めてそのように感じております。

それではこの4年間の中身をもう少しご紹介をさせていただきたいと思えます。

まず初めに取りかかりましたのは、資産の活用ということでありました。当時、弊社の会社所有は本社屋、それと京都、北大阪、南大阪、神戸、奈良の各地支店でございました。大阪中央支店は賃借でありましたので、北大阪、京都をすぐに売却し、長期で非常に優良な賃貸先が決まりました神戸、それと南大阪、それに加えて出身の地でもあり、継続して卸業務を行う奈良支店を残しました。また中央区島之内に本社があったのですが、ここには新館と旧館がございまして発祥の地である中央区ということへのこだわりもありましたが、旧館新館まとめて売却いたしました。そして、中央区の自社ビルから現在の東成区のテナントビルに事務所を借り、そこに移転しましたが、それまでは広々として、かなり自由に使えておりましたが、今度は非常に小さな事務所になり、席を移動するのちょっとした困難なくらいで、「ちょっとごめんね。通してね」と言いながら通るといぐらいであります。したがって、当然会議室というのありませんので、社長との会議も場所がなく、資料を持ち出しまして喫茶店へ行き様々な話をするというような状態が続いておりました。また、社員が帰った後も、社長と2人で気がつきましたらビルがもう閉まっております、鍵を使って帰るとい日々が続いておりました。

取引メーカーの訪問も途絶えがちで、対応もがらりと変わって、たまに来訪すると会社名が何時変わるのか？というようなことをまじめな顔で聞いたメーカーのセールスもおり、案内文もプレス発表も読んでいないのか理解していないのか、その類の屈辱的な話にはそれこそ枚挙に暇がないほどにありましたが、気持ちも考え方も切り替えながら対応いたしました。

しかしそれができない者、環境に馴染めない者がやはり出まして、年配の者から順々に会社から去っていくという状態が続きました。

次に、資産の売却、活用と同時に行いましたのは、徹底したアウトソーシングであります。これまで地場卸は商品管理と配送は重要な業務であるため、自前で行うのが当然と考えられ、今も殆どの地場卸は自社で行っております。それはひとつには地場卸の差別化はこの部分で図られ、要望に細かく対応していく事が生残り策のひとつと考えられ、その為には自社で行うしかないと思われているからです。しかし、この部分の固定費が大きく収益を圧迫しておりましたので、運送業者に配送金額に対する支払いとし、要は固定費を変動費化したわけで、それにより右肩下がりの業績であった弊社にはこの変動費化が非常に有効であり、当初はお得意様からの苦情もありましたが、その都度、真摯に対応する事により逆に信頼が深まった例もあつたりし、これが今も

決算に大いに寄与しております。それ以外も会計事務所は勿論ですが、労務事務所、法律事務所、経営企画事務所、システム関係事務所などと契約し、それぞれの専門家に業務をお願いしております。長期的にみると、それがコストダウンに繋がっております。売上げの割りに社員数が少ないのに度々驚かれたりいたしますが、実際にはこの様に各部門を委託しているからであります。

次に、合理化に関してであります。弊社の営業は全員がノートパソコンとP H Sを携帯しております。この業界はまだ排他的で保守的でありまして、今のように合理化を図れる便利なツールがどんどん開発されているにもかかわらず、活用するのが非常に遅れており、弊社のように全員が携帯しているというのは、酒類卸業界の中では少ないのではないかと考えております。

このあたりをもう少しお話をさせていただきますと、これだけではなくて、社員にはそれぞれ社有車をあてがっております。これによって通勤もしております。これはどういうことかといえますと、営業の直行直帰、これを可能にし、それによりまして、業務の大幅な合理化が図れていると考えております。特に奈良のエリアにおいては道路整備ができていないといいますが、道が少なく、移動に大変時間が取られていたものですから、この辺の無駄を非常に省けております。それと情報交換であったり、伝達事項というものもパソコンをそれぞれが持っておりますので、それぞれの中に共有フォルダを持ち、それを介して行っております。日報は書きますが、その日報の内容にしましても、以前は、何時に会社を出て何時にどこへ行ってその滞在時間が何分でどうのこうのと、役に立たないようなことを書いていましたが、今は、何時にどこへ行き、そこでどういった話をし、どういった情報を得たのか、それを主に書かせ、その日報を共有フォルダの中に入れますので、ほかの営業の人間もいろんな情報を得られます。要はP Cを介しての情報交換、意見交換です。

また、メーカーからの新製品やキャンペーン案内が、今まではペーパーで来ていたわけですが、これも直接営業のそれぞれのパソコンに入れて、それをお得意様へ持って行って開くことによって、鮮明な画像を見ることもできますし、無駄も省けていると考えております。

それと、P H Sですが、本社と支店間の通話料というのは結構かかっていましたが、これが内線として使っていますので、当然無料であります。それにより通信費もかなりカットできております。

現在弊社では奈良支店の受注業務などもすべて大阪の本社で受けており、それによって人材も有効に活用できております。未だに奈良のお得意様は奈良支店に電話をしていると思っておりますが、地場卸にとっては、その場所に支店がある事が重要で、特に奈良は結構ご当地意識が強いものですから、自分は奈良にある卸の業者と商いをしているという意識を大事にされている方も多いように思います。従ってこの事に関しては強いて説明は致しておりませんが、当然聞かれればちゃんとご説明は致しております。

また、集金業務も従来は集金をすると、支店に持ち帰り計算をして入金するという事で結構時間がかかっておりました。集金額が合わないことで時間がかかったりしていたわけですが、今は営業各自に会社のキャッシュカードを持たせ、集金をすると途中の銀行のA T Mでそのまま入金をする様にしています。そうすることによって、A T Mの機械が勝手にお金の計算もしてくれ、入金もしてくれるということになります。これによって、かなりの無駄が省けていると考えております。このように極力、営業活動に力と時間を集中できるようなシステムにはなっていると考えております。

あとは、営業個々がそれらをいかに有効に活用するかということでありまして、今言ったようなことを始めて約2年になりますが、これを活用している者と、いない者との差が現れて来ております。どうしても年配の者はなかなか活用できない様で、新しくこの業界に入ってきた者はどんどん活用しますので、既にかなりははっきりした差が出てきております。こういったことで、改めて、「企業は人なり」ということを実感しております。

そこで、昨年から弊社は新人事制度を採用いたしております。人事制度は社員の待遇・処遇を決めるために有るのではなく、社員のスキルアップの為にあり、その過程・結果に査定があり、待遇・処遇が決まる。というのが今導入している新人事制度です。ここで改めて申し上げるまでもなく人事制度は元来そういうものですが、以前の弊社の人事制度は査定の為にあった様になってしまっており運用に問題があり、また人事制度は会社の変化に合わせてその都度変わっていくものですので、社員教育に時間を費やす余裕のない弊社ではしっかり運用して行く事で人材育成がなり、即ち企業力のアップにつながると思っております。また、多少の無理をしてでも新たな人材の採用の重要性を認識しておりますので、昨年末から大手求人会社に依頼し採用活動を行っておりますが、大手の場合、費用はかかりますが、さすがにそれなりの人材応募がありましたのでコストパフォーマンスの点を考慮すれば有効であると考えます。

先ほど資産の有効活用ということで、売却、その他賃貸のお話をさせて頂きましたが、それ以外にも弊社には無形の財産が多くあると考えております。例えば手前どもは、今年創業120年ということになりますが、以前「老舗」は金融機関から敬遠された時期があると思ひますし、事実多くの老舗企業の方々が姿を消して行きました。今はネット販売だったり、通信販売であったり、無店舗販売が非常に実績を伸ばしており、消費者は信用・信頼を計りかねながらの取引を行っていると思ひますが、「老舗」はそれを計るひとつの手だてにはなり得るのかなとも思っております。

また、この業界は古いものですから、メーカー様も歴史のある企業が非常に多くて、清酒メーカー様に至っては、200年、300年が当り前ですので、それぞれのメーカー商品を全酒類卸の免許さえあれば販売出来るのかといえ、そうではなく特約を結んで初めてそのメーカー様から直接仕入れが出来るのであって、従って卸免許は持っていても商品が直接入らない卸が多く、弊社は逆にその特約商品が多いため同業の卸さんにも卸させていただいております。小売業の皆さんに対しての小卸、これに対し大卸というように我々は呼んでいますが、これは今も続いておりました、この特約を多く持っているというのも、手前どもの無形の資産であり、この長い歴史の中で培われてきた多くのネットワークもそれであり、本日ご列席の皆様方とのネットワークも、またできるのかなと楽しみにいたしております。

これらを活用し、規制緩和も逆に活用する事によって、まったく今迄、酒類の扱いの無い、お付き合いの無かった企業とお付き合いが始まっております。更に申し述べますと酒・食品業界ではなく全くの異業種の企業の方とのコラボレートでお互いにビジネスの枠を拡げ、チャンスにつなげようと商談をかさねております。色々な企業の方の新規事業に酒類をお考え頂きそのお手伝いが出来ればとの思いで、現在数社と商談中ですがそれぞれがその業界での最大手企業で、今迄なら話しを聞いて頂くだけでも大変だったのが、今は逆に相手企業様の方が真剣で、時代の変化をここでも感じずにはおれませぬし、既に横浜に本社のあるその業界では国内トップ、世界でもトップランクの企業との販売業務がスタートし実績を上げつつあります。

今の弊社のような立場の会社には、失敗を恐れず新しい試みに貪欲に取り組む姿勢が必要と考

え走り回っておりますが、これはちょっと余談になりますけれども、今年の大手企業のトップの方々の年頭のあいさつに、意外と多かったのがイノベーションで、ちょっと使い古されているかなと思いましたが、そのイノベーションの1つとして新規事業、これを挙げておられます。したがって、大企業でもそうでありますから、中小企業であれば尚更で、今の事業を環境の変化に適応させながら発展をさせていくのが当然でそれが大黒柱だとすると、大黒柱だけでは家が建ちませんので、それ以外の柱をどんどん建てていきたいと思っております。したがって、固定概念を捨てて新しい気持ちを持って、ゼロからすべてを見直して取り組んでいくという姿勢が新規事業を生み出すと思っております。

時間も大分押してきましたが、ここで、抽象的な話ばかりではと思いますので、ひとつ具体的な話をさせていただきますと、異業種ではないですが、昨年10月に弊社と小売業である業務用酒販店との共同出資による会社を、弊社奈良支店内に立ち上げました。これは何かと申し上げますと、この業界では、卸の配送センターに大手酒販店が倉庫を持ったり、逆に大手酒販店の配送センターに卸が倉庫を持ったりすることによる、大手酒販店の卸による囲い込みが行われておりますが、弊社は囲い込みではなく、卸が小売である業務用酒販店の分野に入る事であり、従来の卸売業だけで生き残るのは困難な今、方策とすれば、例えばメーカー寄りに行くのか、小売寄りに行くのかといったものも当然考えなければいけない時期と思っております、そこで弊社は小売寄りにいったということであります。この業務用酒販店は、大阪に本社がありまして、大体40億ほどの商いをしており、この会社の奈良支店が7億ほどの商いをしておりまして、その奈良支店を切り離し、弊社と共同で会社を設立いたしました。これによって、弊社は7億規模の業務用酒販店を、その酒販店は、それまでの奈良支店を閉鎖する事によりキャッシュフローと業務の大幅な合理化が計れ、両社に益の多い会社設立になったと思えますし、事実10月以降の新会社の売上げは二桁増、実績割れが続いていた弊社奈良支店も実績オーバーと確実に成果を上げております。恐らくこの様な形での提携は全国にも類をみないのではないかと思っております。

また、これは新規事業ではありませんが、新しい取り組みとして弊社の様に酒類専門卸で、清酒・焼酎は農業製品であり我国の伝統文化であるとの考えから、工業製品と同列の扱いや価格訴求型の販売手法に異を唱え、酒類の健全な発展をめざそうとする北海道・東北・関東・北陸・近畿・中四国の内8つの都道府県から、同業卸8社が、それぞれの独立性を重視しつつ、共同化できる部分は共同化しようとの主旨の基に、Sake Orosi Union、SOU<創>という組織を平成17年に日本酒類販売(株)をメインに8社で立ち上げ、現在は14社、オブザーバー3社に拡大しほぼ全国を網羅でき、更に今後も加入のスピードはアップする勢いです。この間に開発したオリジナル商品は焼酎・清酒・味醂・リキュール・ワイン合わせて15銘柄以上に及び総販売箱数は約7万3千ケースを越えており、毎年各1回国内、海外への買付けツアーを実施し、商材の開発を行っております。また、毎月1回商流・運営各委員会を開き、商流・物流・仕入・ITの共同化と商品の開発育成を推し進めており、これにより全国への商流・物流を各社が可能になり単独では到底出来ない事を、この<創>の組織力で可能にして行っております。なお、資料を添付していただいておりますので、これを読んで頂ければ、それなりに詳しい資料ですので参考にはなると思っております。

終わりに当たりまして、弊社は社長みずから、4年前の大きなリストラ以降、それまでは「地域有力卸、名門、喜多本店」と言われておりましたけれども、これを一旦リセットする気持ちで

「新生喜多本店」、新しく生まれる新生喜多本店、これを唱えておりましたが、ことし創業 120 年は人であれば 2 度目の還暦、2 度目の生まれ変わりを迎えるに当たりまして改めて新生喜多本店を宣言し、それを実践しようと、今年 4 月からの新年度をゼロからのスタートととらえまして、いろいろとチャレンジしていこうと申しております。まさに昨年のおわりからは来訪がめっきり減っていましたが各メーカーのアポとりや商談が頻繁になっておりまして、距離を置いていたはずの金融機関が急接近し、新たな取引を希望する企業は増えてきておりますので、非常にありがたいと思うと共に、新年度を迎えるにふさわしい風が弊社に吹いて来たかと思いがちではありますが、我国の経済は非常に厳しい環境の中にありますし、何が起こるかわからない不透明な状況が続いておりますので、4 年前の気持ちを常に持ち続け、弊社のスローガンであるところの「チェンジ・チャージ・チャレンジ」これを全員が実践していけば、道は開けるとの思いをこの 4 年間で得ることができたと思っております、このような貴重な経験に感謝をしつつ今後には生かしていこうと思っております。

ご列席の皆様方の中でこれはどうかと、一度話を聞いてみようかというようなことがあれば、何らかのお手伝いをさせて頂けるかも知れませんので、遠慮なくお声掛け頂きたいと思っております。

以上をもちまして私のお話を終わらせていただきたいと思います。最後にこの機会を与えていただきました大阪都市経済調査会の皆様方、また大阪卸商連合会の皆様、そして最後までこのようにご清聴いただきました本日ご参加の皆様方、ほんとうに感謝を申し上げます。どうもありがとうございました。(拍手)

徳田 柴田様、どうもありがとうございました。非常に厳しい酒販卸におきまして、リストラから現在、非常にいろんな分野で新規事業が立ち上がっているお話、非常に貴重な話として私も聞かせていただきました。若干、お時間もございますので、ご質問に回りたいと思っております、どなたかご質問はございませんか。

では、1 つ私からなんですけど、今のお話を聞いていまして、柴田さんのほうで 創 S O U という同業種の組合の活動と、業務用小売という分野と異業種との連携というか、大きく 3 つぐらいの新規の取り組みがあったと思うんですけど、今後はそのうちどれかに集約するということではなくて、それぞれで頑張っていかれるおつもりなんでしょうか。

柴田 私は、今のところはそれぞれが緒に就いたところと思っておりますので、これをとは思っておりません。それぞれ非常に大事なテーマだと思っておりますので、それぞれを更に発展させたいと思っております。

徳田 わかりました。先ほどの海上さんのお話では、基本的には同業種との連携みたいな話が多かったんですけども、異業種との連携という、まだ緒についたばかりというお話でしたので、詳しくはあれだったんですけども、また今後飛躍的に大きくなることを楽しみにしております。

柴田 ありがとうございます。

日本の食と漁業を守る！過疎地の活性化。 新しい流通システムを構築

株式会社旬材 代表取締役社長：西川 益通氏

【参考資料 P49】

株式会社旬材の西川でございます。皆様の手元でございます「しま」という雑誌のコピーですが、これは国土交通省の外郭団体でございます日本離島センターが年4回、離島の経営者に対して発行している雑誌でございます。今回、私どもを取り上げて頂き、当社がやっております仕事の部分はほとんどご理解いただけたと思います。本日はその中で一番最後に入っている新水産物事業の部分についてお話をさせて頂きたいと存じます。

我々実は水産技術に携わっている魚屋でございます。この業界は今非常に厳しい状況にあります。というのは、日本には昭和30年から40年の間は約120万人を超える漁業者がいましたが、現在は20万人を切るころまで激減しています。そのうちの約50%、10万人がすでに65歳を超えた漁業者であり、あと10年も15年も漁業をやる事が出来ないと考えられます。5年もすると殆どの方がリタイアされるのではないかと。そうなると残るのはあと10万人になってしまう。残念ですが、その10万人も5年もすると今の65歳のゾーンに入って来られる。従って、あと10年もすると日本の漁業者は現状のままでは居なくなる。我々水産流通に関わっている者にとっては、飯が食えなくなるということです。何としても日本の漁業を守るということをしておかないと、我々の基本のミッションである日本の魚食を守ることが出来ないというようになってきます。

ではなぜこういう状況になったのかということ、原因は実は2つあります。1つは1977年、昭和51年に施行された200海里の問題。それまでは日本は世界の様々な場所で魚を獲っていました。多角漁業といいますが、さまざまな魚を沢山獲っていたが、それが200海里の問題が施工され、規制がかかってくる。皆さんもご存じと思いますが、減船とか漁業の存続廃止とか、問題があったわけです。現在の漁業は殆どが沿岸もしくは沖合の漁業に変わっており、多品種少量型の漁業に変化している。昔のように大量に獲れた漁業は非常に少なくなってきて、多種の魚は獲れる量がまとまらないというような状況になっているのが1つ。

もう1つ大きな問題は、流通が変わったということです。いま魚をお扱いになるのは殆どがスーパーさん、即ち量販ですね。それと外食企業等が取扱っています。彼らは常に安定価格、安定品質、安定供給という部分を求めています。今の日本の漁業でいうと、一定の規格の中で量販や外食が求める通常の魚というのは、獲れる量の半分位しかない。実は半分位が規格からはずれ残ってしまう。これを売らないことには漁業そのものが事業として成り立たない。獲っても売れない魚を獲りに行か



なくなる。従って出漁機会が減り、収益が減り、漁師は飯が食えなくなって、数が減ってきているというのが、実は今の状況です。

漁業者が獲ってくる魚を、確実に流通に乗せて売れるようにして漁業者の収益を上げてやる事が出来れば、新しく漁業に入って来る人もおられるのではないかとこのように我々は考えています。漁業という事業については学校を出て漁師に就職するというようなことは殆どない。家業として親から子、子から孫にと引き継いでいくような事業です。今の状況では、本来漁業を営まれてきた家庭の息子さんたちが漁に行かなくなっている。この人たちを船に戻す、そのためには何をするか。やはり漁業が収益事業として成り立つようなことを考えていく必要があるのではないかとこのように思う。

今回新しく考えた事業仕組みというのは、産地の情報を映像と音声とデータで消費地の各バイヤーに配信する。各バイヤーは配信された各情報に基づき直接、生産地へインターネット回線を通じて、買付けに入ると言う仕組みです。

今スーパーや外食が取り扱う魚の条件は、一定規格の中で安定的供給・安定品質・安定価格で提供される素材が中心になっております。それは一般的には大衆魚というようなカテゴリーに入ってくる魚です。産地市場に残るのは必ずしも悪い魚ではないということをご理解頂きたいと思っております。例えば一般大衆魚であっても水揚量が少ない、今のちょっとしたスーパーなら例えば50店舗、100店舗と店舗展開をされている。1つの売出しをする時に、50店舗には供給できないが20店舗には供給できるような素材も実は「裾物」という形で売れない魚に入っています。もっと言うと、かつて「どっちの料理ショー」という番組があったかと思うが、そこに出ていた魚は幻の1品というような扱いをされていたが、実はあれも規格からはずれた魚です。量は獲れない、規格からはずれる、「裾物」という形で、売れない魚なんです。

これまでスーパーも外食も1つの規格の魚を求めてきたあまり、どこのスーパーへ行っても、外食へ行っても、よほどこだわったところでない限り、同じような魚が実は並んでいる。男性の方が多いので、スーパーで魚を見たことがあるかどうか分からないが、切り身で並んでいる魚を見てもらったら、10から15種類ぐらいが並んでいる。そのうち産地を見ると半分は日本の魚、半分は海外の魚という状況です。海外の魚は悪いという意味合いで言っているのではなくて、1つの規格の中で品質的に安定して供給できるのは、実は日本の魚ではなくて海外の魚ということになっている。しかし今、海外からは日本の魚を買いたいというオファーが実はいっぱいきています。従って安全・安心な日本の魚を1つの規格からはずしてでも流通させることが日本の漁業を守ることにになると我々は考えている。

今回我々がやろうとしている事業仕組みというのは、産地の情報を確実に消費地のバイヤーに映像と音声と情報の中継でお届けする仕組みで、一番簡単なのはインターネットに乗せて動画で中継転送するというやり方です。例えばFOMAの通信カードを使って映像、音声、データをIP網に乗せて送る、そして当社のデータセンターを通じて量販・外食流通のところに届ける。もう一つは、この産地情報、産地データを一般テレビの放送の中に流すというやり方で、これは一般消費者向けの流通仕組みです。我々が考えた旬材新水産物流通システム(Syunzai Circulation System) 実は一般の消費者向けと量販向けの2つのコンテンツがある。

この画面ですね、これはすでにソニーのブラビアの中に放映できるチャンネルを持っています。従って産地の情報をリアルタイムで流すということも可能です。

この産地の情報から消費地のバイヤーはリアルタイムで買い付けができるという仕組みです。この仕組みは両方向の電子商流のプラットフォームになっているので、この中で水産物を動かしたいと考えています。この仕組みについては一度デモンストレーションさせていただきますが、たぶん面白い仕組みではないかと思えます。

それと合わせてリアルタイムの映像を一般家庭に流すことによって一般家庭から直接、魚の買い付けが行われるようになれば、リアルタイムでの出荷ができる。そうなれば、築地や大阪の中央市場より鮮度の良い魚が手に入ることになります。1 つご了解頂きたいのは、産地というのは24時間動いていること。例えば朝獲ってくる魚、昼獲ってくる、夕方、晩獲ってくるということで産地事業というのは実は24時間動いている。ただし、消費市場というのは築地にしても大阪の中央市場にしても、1日に1回しか動いていないから、魚を獲っても、次のセリに間に合わせるように魚の出荷調整を行う。留め置きという部分が出て来る、したがって鮮度が悪くなる。嘘と言われるかも知れないが、大阪にきている例えば北海道の根室花崎で獲れたサンマは通常流通に乗せると、大阪へ来るのに実は5日間かかっている。しかし、この事業仕組みで買い付けをして直接モノが送れると、使う便にもよるが、同じようにトラックで送っても翌日には着きます。飛行機を使って魚を動かすと当日に着く。従って鮮度が極めて良くなる。

もう一つ非常に重要なことで魚の価格ですが、消費者価格を100とした時に生産地に残る生産者の取り分は実は20から25%しかない。例えば75から80というのは中間マージンであったり、ロジスティックスの経費ということになってきます。今回、この仕組みでバイヤーが直接産地で買付を行えば、確実にコストが下げられるし、そして生産者は高く売れるということになる。価格は、相対の取引きの中で決めるわけですが、販売価格の決定能力を持たないことには、漁師の経営そのものが成り立たないという部分があるので、売りたい価格を漁師が決める、買いたい価格をバイヤーが決める、そのお互いの条件の中で相対の取引をするというのが、我々が考えている事業仕組みです。

ちょっとお見せしましょうか。インターネットの中で動いているので、今現在の状況を見て頂くことになります。これが漁協、売る側の初期画面です。これがバイヤー側の初期画面です。これはマイクロソフトから頂いた地図です。魚の買い方には2つあって、1つは例えば地域から北海道の魚を買いたいとか東北の魚を買いたいとか、関東の魚を買いたいということ、ここに動いている市場が出てきます。従ってエリアから魚を買うという買い方。もう1つは魚の種類で買うということ。例えばウサギアイナメなんて分からないと思いますが、実はアブラコという今北海道で獲れている魚という形で、魚から買うという買い方。

これは産地市場ではないが、この市場で今揚がっている魚が全部ここに入っています。これは過去のデータで、例えば1週間前のデータも全部出てくる。魚というのはそんなに毎日毎日変わってくるものではなく、価格とか量というのが分かってくるので、予約で買うという買い方が出来る。これで予約注文を入れると、ここの組合の画面に入ってくる。バイヤーは大阪とか東京におられても、自分が欲しいと思う産地市場の漁協とか漁師のところに注文として直接入ります。

もう1つはその日の水揚げデータを全部入れてやるとか、現在の取引状況が見えるとかいうような、時間を決めて入れるということ。ここで開始という部分を押し込みますと、バイヤーの画面の中で赤から緑色になって、動いているという状況になる。これは関東のマーケットですが、実際は津軽海峡のマグロの操業風景がみえるし、このマグロを見て注文がかけられる。これは市

場の流通の中だけで、魚を見ながら直接買付けができるという仕組みなんです。これは携帯のFOMAの電波を使ったものですが、普通の有線でやりますとハイビジョンの映像の中で見られます。この状況で聞けますので、直接マグロそのものを船から買い付けるということですね。

このマグロは境港とか対馬に入っているが、例えばマグロを欲しいという時に、ここで買い付けると、その漁業者に情報が入りますので、漁業者との間で相対で取引するという状況になる。これに関してはあと会計ソフトまでつないでしまうと、帳票関係まで全部つながる。買付けの合意が得られたら、その情報は運送会社、従来の路線便、宅配便、航空便、全ての運送業者にオンラインで伝わるので、仕立て、箱詰めまでしてくれたら自動的に運送会社に取りに来て、注文されたスーパーや外食に直接届けられる。この中で1つ問題は、与信の問題です。お互い顔も見ない、取引したこともないスーパー、漁協との取引、もっと言うと漁業者との取引になるが、この部分については言っていないかわからないが、某金融機関がファクタリングをするということをやっているの、たぶん問題なく動くかなと思っている。

この事業仕組みについては、現在は運用サーバーを高知の宿毛においています。東京の情報を高知に送って高知から受けている情報ですが、現在工事中ですが自社サーバーを東京大手町のKDDIに設置し、江坂にある本社データセンターとトレードセンターを通じて、全国各地の産地消費地の情報を流して行くこととなります。現在は全国で会員になって頂いたところに情報を流すが、すでに申込みが来ており、買う側が約100、売る側も約100入っている。だから実際に回る時には面白いのかなと。

もう1つの仕組みですが、一般で公開させて頂くのは今回初めてです。これはソニーさんの初期画面です。IPTVとして設定されたブラビア、コンピュータ回線をつないだ時の初期画面がこれです。この画面については私どもとISONと全日空ともう一つはQVCの画面が出るようになっていきます。我々はここでモノを売りたいという部分が必ずしもあるわけではなく、産地の素材そのもののご説明を一般の消費者にして行きたいと考えています。従って商品の説明と同時に、リアルタイムの映像を貼り込むことによって今何がどういう形で獲れているのかというのが見られる。ここで一般の方が例えば北海道の道東産の鮮魚を買いたいということになれば、ここからモノが買えます。

この中ですごいのは、たぶんどこにもないと思うが、鮮魚の即日配達という部分。いろんな条件はあるが、東京、名古屋、大阪については当日配達が可能です。朝、揚がったものが当日配達できる。もちろん飛行機を使うが、我々の商品をお買いになっても、例えば全日空のマイレージがつくとか、全日空のマイレージ登録者は例えばE dy が使えるとかいったことがある。それとソニーとのアライアンスがあって、今後のブラビアについてはフェリカの技術が付加され、リモコンにカードリーダーが付加されE dy のカードをつけるとか、お財布ケータイをつけるとか、ピタパをつけると、テレビの中で決済が出来るという状態です。

E dy とか全日空のカードには全て情報が入っているので、購入者の情報の確認がきちっと出来るということと、送り先まできちっと見れる。例えばE dy で決済をして頂く時には、E dy を選んでリモコンに対してE dy のカードをつけて支払確認をしてご購入いただく。中身をもう一度確認して頂いて、間違いなければ、今商品がどこを動いているのかということまで、この画面から見れるようになります。このプログラムは今の予想では4月1日から動かしたいと考えています。これが1つ。

もう1つは、ソニーのブラビアの中にアプリキャストという機能が入っています。一番左端のクロスメディアバーというところから入って一般の放送を見て頂くと、その画面の右側に出ますが、コマーシャルを流すことが出来ます。例えば旅番組、グルメ番組の時に、我々はそれと同じような魚を貼り込むことができる。だからアプリを使ってモノを動かせるという。これは旬材が新しい事業としてモノを考えるというよりは、日本の漁業者が売りたい魚をこういうところに貼りつけて、旅番組、釣り番組、グルメ番組などと提携をして情報そのものを流していくということで、新しい魚の需要の部分に使っていきたいと思っている。

今申し上げた部分については詳細についてはこの『しま』という雑誌のコピーに入っていないが、新しい通販仕組みというか、それと合わせて商品のコマーシャル仕組み、情報伝達仕組みとして使って頂けるということで、積極的に前に向けて対応していきたいと考えている。もし面白い、使ってみようと思われたら、ご連絡頂ければ一緒にお話をさせて頂きたいと思います。

先ほど言った一番初めの情報伝達仕組みですが、今現在個々の生産業者だけではなく、海外からも実はいっぱい話を頂戴しています。バンコク、シンガポール、マレーシア、上海、香港の魚屋、寿司屋さんからぜひ説明に来てということでお話を頂戴している。それと同時に農協さんからも、この仕組みを使って野菜の流通ができるのではないかとのご提案も頂いている。この19、20日に六本木ヒルズで農産物の大商談会があって、いま申し上げた仕組みが紹介されることになっています。今日は、我々が今まで大事に育ててきたものを一挙公開させて頂きました。

いずれにしても新しい流通仕組みということで考えているが、基本的には日本の食、日本の漁業を守るための1つの手だてとして使うということを考えております。従来流通に変えて、これが全てであるということは全く考えていない。通常流通する魚の部分というのは、国から許認可を与えられた従来水産業者さん等々が市場流通させているわけですが、我々はその部分については一切入りこみをしない。彼らが扱わない素材の部分をチョイスして、漁業者が売りたい部分で売るといことのお手伝いをさせて頂くことにしています。

本日も関係業者の方いらっしゃっているが、例えば仲買さんの商売の邪魔をするように思われるが、そんなことはない。大阪の中央市場には約300人、東京には700人の仲買さんがおられるが、彼らが常に仕入れをしているのは大阪本場のセリであったり築地のセリで、素材の買い付けをしてそれぞれの店でお売りになるわけですが、実は仕入れてくる所が全部同じ。従って彼らが差別化して仕事をして行こうと思うと、価格競争しかない。ただのサービスしかない。この仕組みで自分たちが日本全国好きな所から魚の買い付けが出来れば、自分の所は北海道の魚を売る、向かい九州の魚を売る、隣は日本海の魚を売っている、とそれぞれの棲み分けができる。今回この事業を1ヶ月ほど前に発表させて頂いた時に、一番申込みの多かったのは実は仲買さんでした。やはりそれなりに皆さん危機感を持って、それぞれで魚を買い付けたいと思われているので、そのお手伝いができればいいと思っています。

一応以上が、いま旬材がしております事業の中身です。旬材という会社はまだ設立して5年の会社なので、よちよち歩きですが、従来の慣習やしがらみにこだわらずに仕事出来る会社かなと思っている。全く新しい事業仕組みでございますが、皆さん方のお役にたつことがありましたら、お申しつけ頂ければと思います。どうもありがとうございました。

徳田 西川社長様どうもありがとうございました。非常に夢のある楽しいお話ありがとうございました。それでは若干時間がありますので、ご質問を承りたいと思います。どなたか、挙手お願

いします。どうぞ。

質問者 旬材さんだけでやられたのでしょうか。

西川 通信環境を整えるのにバックアップして頂くのがNTT、技術的なご支援はシスコシステムズ、ハード部分はソニー、輸送の関係は全日空、ソフト関係はソリトンシステムズという全く関係のないもので、我々が普通に行ってもたぶん相手にもして貰えない会社ばかりですが、とある所でアライアンスできるような恰好になりました。事業仕組みの基本的な考え方は私のアイデアですが、今言った仕組みを作って頂いたのはそれぞれの企業さんということになります。

質問者 その事業のバックアップをセットしたのは経済産業省かどこですか。

西川 経済産業省はあまりなかった。一部ありましたが。

質問者 全日空との事業アライアンスのきっかけは。

西川 私は昔船を作っていたので、全日空の万座ビーチホテルの船は全部私が管理して作らせて頂いていたという経緯がある。その時の支配人が若狭さんという全日空の後の社長だった。そういうところからつながっていった。

質問者 このシステムでは、一番先の生産者というのは本当に家族経営のところだという話ですが、そんなところが例えばインターネットで注文を頂いたとして、パソコンを使えるのでしょうか。

西川 今入りたいと言ってこられるところは基本的にはパソコンを使われると思います。皆さんそれなりに勉強しておられるので使えると思います。出来ない部分については、例えば組合単位でやるとか、個々の漁師さんとやるというよりはむしろ漁協さんと話をさせて頂くと。

質問者 リアルタイムでは当然データセンターから情報が行くわけですね。「1日に何個入りました」というのはどういう形で入るのですか。

西川 生産者のほうから今水揚げしたものの数字を入れて貰うだけ。基本画面には年間獲れる魚の部分全部書いてもらう。そして今獲れている魚の部分だけ数字を入れて貰えば画面としてバイヤーのところへ全部届きます。

質問者 どこどこに発送してくれというのは、当然生産者が知らないといけませんよね。その情報は当然生産者に入ってくるわけですね。それはどういった形で、パソコン画面上で？

西川 画面上で全部入ってきます。その時に本日着とか明日着とか何時とかいうのが全部入る。バイヤーか生産者のほうに入りますので、合わせて荷造りをして貰う。その情報は運送会社にも入ります。

質問者 運送会社も決めているわけですね。全国一律でこの運送会社という形で。

西川 必ずしもそうではない。例えば宅配などは決めているが、路線便については、それぞれの地域の業者。

質問者 実際に消費者がある程度注文しようと思えば、スーパーとか今までの流通関係に乗っている所ですが、そういう大掛かりなシステムを導入できないですよね。

西川 テレビです。テレビ画面は一般消費者向けのものなんです。だから逆に言えば1つの素材をそのままお売りするのではなく加工もして差し上げないといけません。リアルタイムで映像で流しますが、一般消費者向けの商品は画面で流しますので

質問者 テレビを通じてということですね。パソコンのインターネットを通じてということではないんですね。

西川 物を買う方法は幾つもあります。テレビの画面から直接、買う方法やテレビの画面よりインターネットでつながったWebサイトで買えるとか。

徳田 他にご質問ございませんでしょうか。では西川様、ならびに前半ご講演頂きました海上様、ならびに柴田様、どうもありがとうございました。今一度ご講演頂きましたお3方に拍手を願います。(拍手)

