

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

産業企業情報

24-6

(2012. 9. 26)



信金中央金庫

SCB

地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

中小卸売業の経営環境と景況感

～「全国中小企業景気動向調査」より⑤～

視 点

卸売業は、生産から消費までの流通経路の中間に位置し、小売業の需要と製造業の供給という2つのニーズをマッチングさせ、商品を円滑に流通させるという重要な役割を果たしている産業である。しかし、近年の国内市場環境をみると、人口の減少や給与水準の低下による個人消費の低迷や、卸売業者を介さずに生産者と消費者が直接取引する“中抜き”の進展などにより、卸売業を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いている。

本稿では、当研究所が全国の信用金庫の協力の下、約16,000社を対象に実施している「全国中小企業景気動向調査」の指標のうち、とりわけ卸売業に絞って分析するとともに、厳しい環境のなか、堅調に事業を継続している中小卸売業の経営事例も取り上げ、その取組みを紹介する。

要 旨

- 卸売業の事業所数は、1991年の47万6,000事業所をピークに、2007年には33万5,000事業所まで約30%減少するなど、厳しい経営環境がうかがえる。
- 流通の多段階性を示すW/W比率は、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”）が進んでいることがわかる。
- 中小卸売業の業況判断D.I.をみると、2012年4-6月期は△24.5と、リーマン・ショック前の水準である2008年4-6月期の△26.6を4年ぶりに上回り、回復の途上にある。
- 在庫過不足判断D.I.をみると、東日本大震災直後に一時的に在庫過剰感が急速に後退した。とりわけ東北地方に着目すると、震災後もしばらく低水準が続くなど、他地区に比べ在庫水準の回復に時間を要したことが読みとれる。
- 厳しい環境のなかで堅調な経営を続けている卸売業は、卸売業本来の機能に則りつつ、収集・蓄積した情報を生かした顧客への提案力に強みを有し、仕入先・販売先との信頼関係を揺るぎないものとしているケースが多い。

キーワード 中小卸売業、マーチャндаイジング、中抜き、W/W比率、情報伝達機能

目次

1. 卸売業の概要
 - (1) 多様化、高度化する卸売業の機能
 - (2) 厳しい経営環境に直面する卸売業
 - (3) “中抜き”の進展は、卸売業にとって脅威
 - (4) B to C市場の拡大は、卸売業にとってもビジネスチャンス
 2. 中小卸売業の景況感
 - (1) 回復基調にある卸売業の業況判断D. I.
 - (2) マイナス水準の続く販売価格判断D. I.
 - (3) 東日本大震災発生時の在庫過不足感とその後の動向
 - (4) 他業種よりも重視される「情報力強化」
 3. 中小卸売業の経営事例
 - (1) タスクイクイップメント 株式会社（東京都台東区）
 - (2) 株式会社 河北商会（宮城県石巻市）
 - (3) 株式会社 杉山商店（静岡県静岡市）
 4. 今後の中小卸売業に期待すること
- おわりに

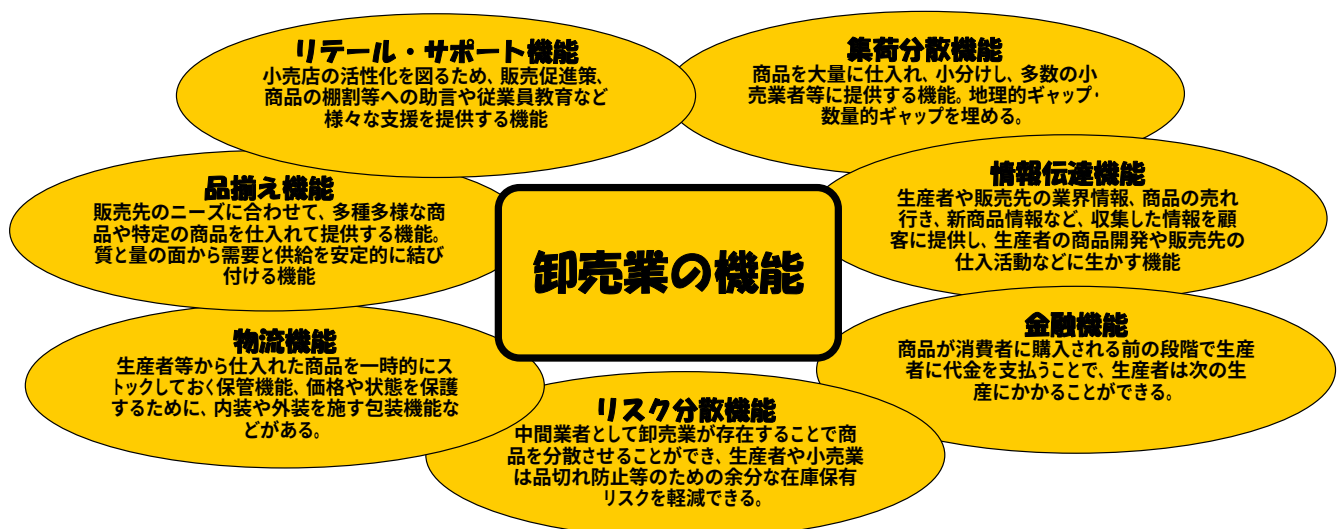
1. 卸売業の概要

(1) 多様化、高度化する卸売業の機能

卸売業は、流通経路の中間に位置し、小売業の需要と製造業の供給を結びつけ、商品の円滑な流通を担う重要な産業である。

卸売業には、図表1に示すようなさまざまな機能があるとされている。このなかでも、とりわけ情報伝達機能、物流機能、品揃え機能、リテール・サポート機能が最近では重要になっている。卸売業としては、できるだけ確実、かつ有利に仕入れを行いたいという小売業のニーズと、小売業者に対して自社商品の販売を増やしたいという製造業のニーズをいかにうまく結び付けていくかが課題となる。そのなかで卸売業としては、単純に生産者の作った商品を勧められるままに仕入れて販売するのではなく、消費者ニーズ

（図表1）卸売業の機能



（備考）山脇康彦、四方浩人「事業再生のための卸売業の事業デューデリジェンス」（中央経済社 2011 年 4 月発行）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

や小売業の店頭ニーズを捉え、その情報をもとに、消費者のニーズに適合するような商品を、適正な数量・価格で、適切な時期・場所に供給する活動、いわゆるマーチャンダイジング機能を強化していくことが今後ますます重要になっている。

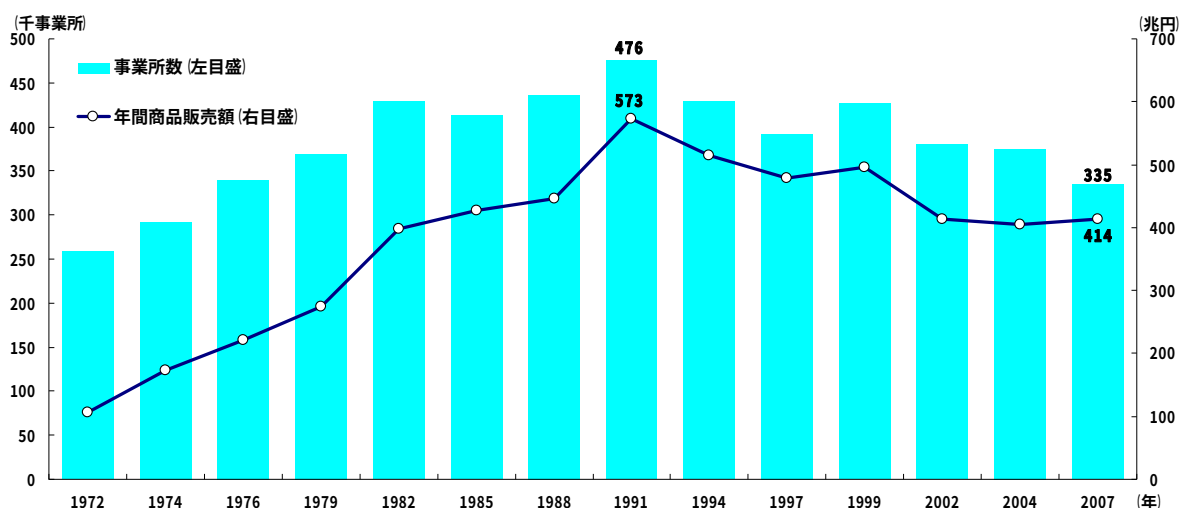
また、今後は自ら“川上”である製造業に進出して独自商品を開発していくか、あるいは“川下”である小売業も手がけて店頭情報に基づいた品ぞろえを展開していくか、という新たなビジネスモデルを構築していくことも検討していく必要がある。いずれにしても、企画、仕入、販売を総合的にカバーするマーチャンダイジングに精通した人材の育成に注力する必要があるだろう。

（２）厳しい経営環境に直面する卸売業

卸売業の事業所数、年間商品販売額の推移をみると、1991 年をピークにそれぞれ減少していることがわかる（図表 2）。特に事業所数をみると、1991 年の 47 万 6,000 事業所をピークに減少が続き、2007 年にはピーク比約 30%減の 33 万 5,000 事業所にまで減少している。近年では、“川上”の製造業には原材料価格の上昇など“インフレ傾向”のみられるケースが多い一方で、“川下”の小売業では総じて“デフレ傾向”がみられ、“川中”で板挟みになる卸売業の収益環境は厳しさを増している。

ちなみに、東京商工リサーチの調査によると、2012 年上半期（1－6 月）の倒産件数は、前年同期比で、“川上”である製造業が約 11.1%減少（996 件→885 件）、“川下”である小売業が約 2.1%減少（779 件→763 件）となったのに対し、“川中”にあたる卸売業は、約 11.0%増加（849 件→943 件）となっている。

（図表 2）卸売業の事業所数と年間商品販売額の推移



（備考）経済産業省「商業統計（平成 19 年）」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（３）“中抜き”の進展は、卸売業にとって脅威

わが国の流通構造を長期スパンで振り返ると、戦後の復興期から高度経済成長期を経てバブル景気に至るころまでは、商品流通経路の中間段階で多数の卸売業者（問屋）が

介在し、中小小売業者も多数存在していた。しかし、現在は、大手小売業者の郊外進出などにより中心市街地に立地する商店街が衰退し、中小卸売業者の主要な販売先であった中小小売業者の淘汰が進むなど、卸売業を取り巻く外部環境は大きく変化している。

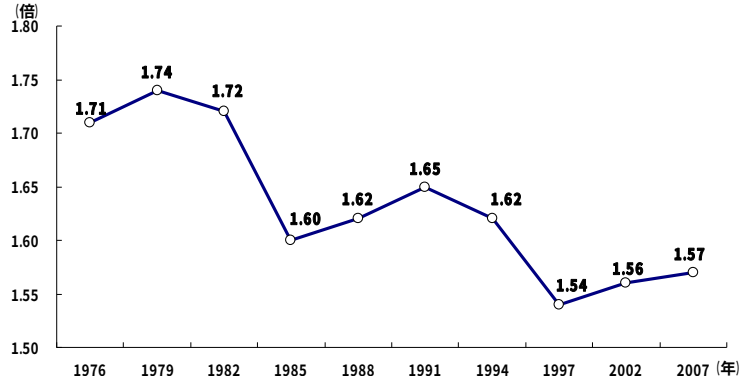
このような状況下で、生産者と小売業者の直接取引の増加、いわゆる“中抜き”が進展し、卸売業にとっての脅威となっている。すなわち、末端市場での価格競争が激化するなかで、大手小売業者は、商品開発や生産そのものを自社で手がけることで流通コストを抑え、価格競争のなかで優位性を発揮することに注力する傾向が年々強まっている。

こうした動きを示す指標の一つとして、「W/W比率」（Warehouse/Warehouse Ratio）がある。W/W比率とは、

「（卸売業年間商品販売額－本支店間移動販売額）÷卸売業者向け以外の販売額」にて計算され、流通の多段階性を測る指標である。この比率が1に近いほど卸売業者間の取引回数が少ないことを意味することから、“中抜き”の目安となる指標のひとつとされ、経済産業省の「商業統計表」でもしばしば登場してくるものである。W/W比率を時系列でみると、

1997年以降にわずかに上昇する動きがみられるものの、その幅はわずかであり、長期的には低下傾向、すなわち“中抜き”が構造的に進展している様子がうかがえる（図表3）。

（図表3）わが国のW/W比率の推移



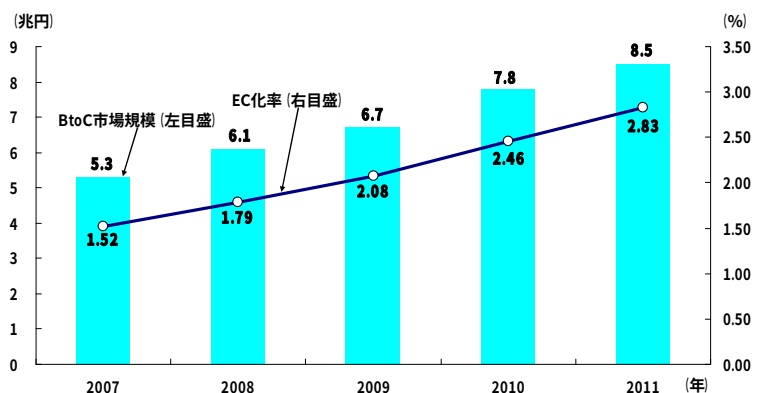
（備考）1. 経済産業省「商業統計表（二次加工統計表）」をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて作成

2. W/W比率＝「（卸売業年間商品販売額－本支店間移動販売額）÷卸売業者向け以外の販売額」にて計算され、W/W比率が1に近いほど卸売業者間の取引回数が少ないといえる。

（4）B to C市場の拡大は、卸売業にとってもビジネスチャンス

一方、近年のインターネットの著しい普及は、卸売業者の事業環境に大きな影響を及ぼしていると考えられる。企業と一般消費者の電子商取引をあらわすB to Cの市場規模や、商取引に占めるインターネット通信販売等の電子商取引の割合をあらわすEC化率は、共に継続的に上昇している（図表4）。インターネットの普及は、物理的な距離の問題などを解消し、生産者が消費者に直接販売するこ

（図表4）日本のBtoC市場規模、EC化率の推移



（備考）1. 経済産業省「平成23年度電子商取引に関する市場調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. BtoCとは、企業と一般消費者の電子商取引のこと。

3. EC化率とは、商取引額のうち、インターネット通信販売等の電子商取引化された取引額の割合のこと。

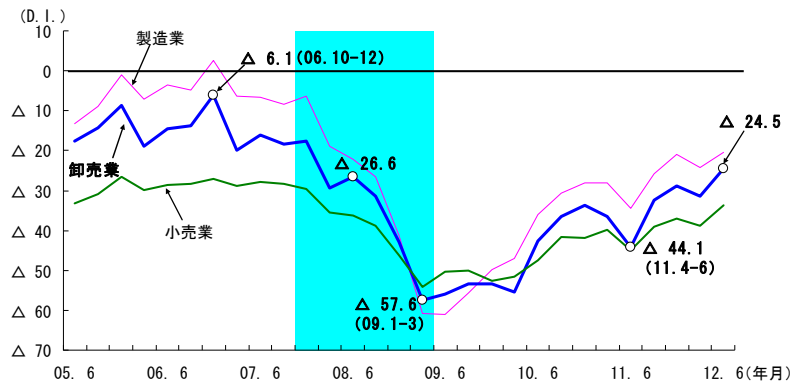
とを容易にした。一見すると、卸売業にとって脅威に思えるインターネットの普及ではあるが、その活用次第では、新たな販路拡大や、業容拡大につながるチャンスともいえる。

2. 中小卸売業の景況感

(1) 回復基調にある卸売業の業況判断D. I.

当研究所が全国の信用金庫の協力を得て、約16,000社の信用金庫取引先に対して行っている「全国中小企業景気動向調査」における卸売業の業況判断D. I.¹の推移をみると、近年では06年9-12月期の $\Delta 6.1$ をピークに悪化基調に転じ、リーマン・ショックの影響も加わった09年1-3月期には $\Delta 57.6$ と、バブル崩壊後の最低水準とな

(図表5) 卸売業者の業況判断D. I.



(備考) 1. 信金中金「中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. シェードは内閣府による景気後退期
3. 業況判断D. I. = 「業況が「良い」と答えた企業の割合」－「「悪い」と答えた企業の割合」

った(図表5)。しかし、その後は緩やかな回復基調に転じ、東日本大震災直後の11年4-6月期に一時的な悪化はみられたものの、その後は再び持ち直し、直近の12年4-6月期には $\Delta 24.5$ と、リーマン・ショック前の08年4-6月期の $\Delta 26.6$ を上回る水準にまで回復している。なお、他業種と比べると、卸売業の業況判断D. I.は、“川上”である製造業と“川下”である小売業の間の水準でおおむね推移する傾向があり、卸売業の業況は、製造業、小売業双方の動きと密接にかかわっていることがうかがえよう。

(2) マイナス水準の続く販売価格判断D. I.

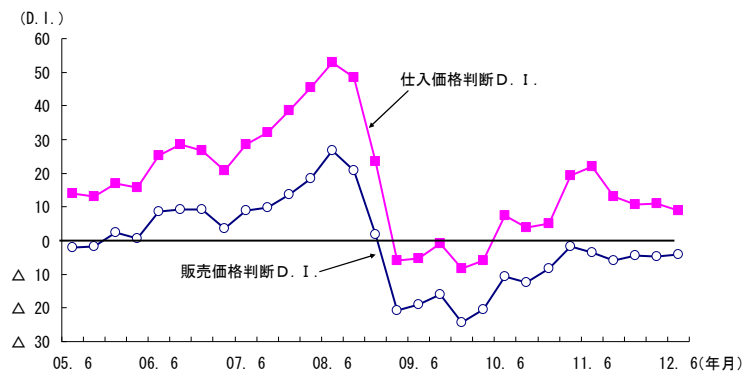
一方、価格面での動きを示す販売価格判断D. I.と仕入価格判断D. I.²の動きをみると、08年4-6月期ごろまではいずれの指標もプラス水準(価格「上昇」超)で推移しており、原材料価格の上昇局面において販売価格への転嫁もある程度できていた様子がうかがえる。しかし、リーマン・ショック以降の価格“急落”局面を経て、最近では仕入価格判断D. I.については「上昇」超(プラス水準)、販売価格判断D. I.については「下降」超(マイナス水準)といった状況が続いている(図表6)。これは、原材料価格の上昇を販売価格に転嫁できていない卸売業者が相当数存在することを示唆して

¹ 業況判断D. I.とは、業況が3か月前と比べ「良い」と答えた企業の割合から「悪い」と答えた企業の割合を差し引いた値

² 販売価格判断D. I.および仕入価格判断D. I.とは、販売価格および仕入価格が3か月前と比べ「上昇」と答えた企業の割合から「下降」と答えた企業の割合を差し引いた値。それぞれの推移をみることで価格転嫁の度合いがわかる。

いるものとみられ、収益環境は厳しさを増しているものと推察される。企業にとって、仕入価格の上昇をいかに販売価格に転嫁できるか、適正なマージンを確保できているかによって、収益に大きな差が出ることはいうまでもない。業況判断D.I.同様、“川上”である製造業と“川下”である小売業の中間的な立場である卸売業は、今後もこの両業種の動向に大きな影響を受けていくものと思われる。

(図表6) 卸売業の販売・仕入価格判断D.I.の推移

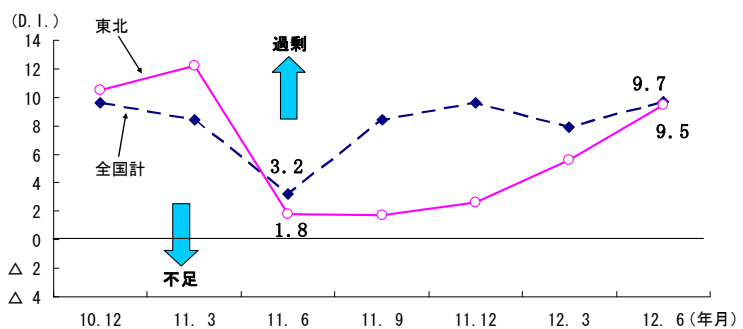


- (備考) 1. 信金中金「中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 販売(仕入)価格判断D.I. = 「販売(仕入)価格が「上昇」と答えた企業の割合」－「「下落」と答えた企業の割合」

(3) 東日本大震災発生時の在庫過不足感とその後の動向

次に近年の卸売業の在庫過不足判断D.I.³推移をみると、おおむね在庫「過剰」超で推移していた水準が、東日本大震災直後の11年4-6月期には物流の遅延、停止等の影響から大きく低下し、物資の調達が急速に困難となった様子がうかがえる

(図表7) 震災前後の卸売業の在庫過不足判断D.I.



- (備考) 1. 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 在庫過不足判断D.I. = 「在庫が「過剰」と答えた企業の割合」－「「不足」と答えた企業の割合」

(図表7)。しかしながら、その後すぐに持ち直し、全国的な在庫不足感は一過性であったことが読み取れる。

一方、東北地方に限ってみると、全国と同様、震災直後の11年4-6月期に急速に在庫「過剰」感の後退がみられた。ただ、全国では翌11年7-9月期には震災前の水準を一気に回復したのに対し、東北地方では回復の遅れが際立っている。直近の12年4-6月期でようやく全国平均に近い水準に戻ったものの、他地域と比べて“在庫不足解消”に時間を要していたことがうかがえる。

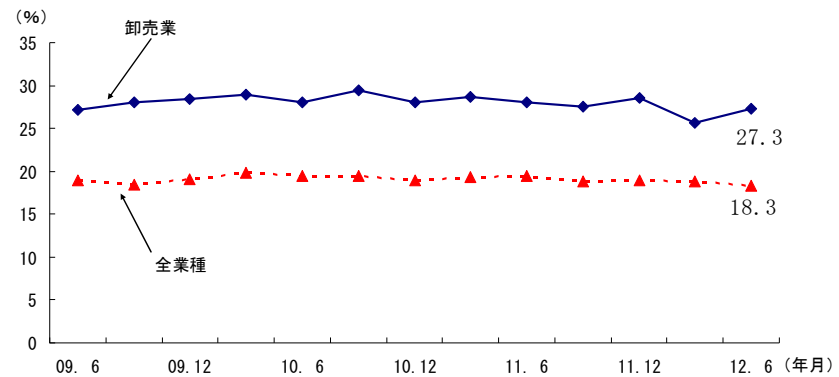
(4) 他業種よりも重視される「情報力強化」

卸売業の当面の重点経営施策として「情報力強化」と回答した企業は、過去からの推

³ 在庫過不足判断D.I.とは在庫が3か月前と比べ「過剰」と答えた企業の割合から「不足」と答えた企業の割合を差し引いた値

移をみても、常に全業種を10ポイント前後上回っていることがわかる（図表8）。ちなみに直近の12年4-6月期の全国中小企業景気動向調査でも、卸売業が27.3%と、全業種の18.3%を大きく上回っている。調査員のコメントからも、同業者間の競争に打ち勝

（図表8）当面の重点経営施策を「情報力強化」と回答した企業の割合（卸売業、全業種）



（備考）信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

つための情報収集の重要性を意識したものや、震災後の商品トレンドの変化に対応している様子もみられ、近年の卸売業では情報力が常に重視されていることがわかる（図表9）。これは、最終消費者のニーズが多様化するなかで、卸売業が情報の流れの結節点にあり、“川上”である製造業と“川下”である小売業のそれぞれに有用な情報を提供していくことが求められているためとみられる。また、インターネットでの小売販売を始めたというコメントもみられ、売買差益で儲けるビジネスモデルだけでは今後の成長が厳しく、“川上”や“川下”へ進出する取組みが求められていることの証左といえよう。

（図表9）調査員のコメント（卸売業 2012年4-6月期調査より）

- ◆売上げ等安定しており、今後は他社の価格設定等の情報を収集することで、エリア最大のシェアを確保していく。（酒類卸売業 神奈川県）
- ◆震災後、保存食品のラインナップを充実させている。（食品卸売業 神奈川県）
- ◆商品を海外から仕入れているため、円高が非常に有利に働いており、今のうちに企業体力をつけたい。（ブラジャー・ショーツ卸売業 滋賀県）
- ◆大手スーパーと直接取引する農家が増加。野菜や果物を取り扱う小売店も減少しており、業況回復見込は薄い。近年は、カット野菜の需要も少しずつ増加している様子であり、加工部門を併設する企業もある。（野菜・果実卸売業 岡山県）
- ◆円高の影響もあり、海外へ進出した企業が現地で調達できる機械工具を国内工場へ逆に輸入しているケースも出てきている。（機械器具卸売業 静岡県）
- ◆インターネットでの小売販売好調。サイト上でのアピール方法を常に工夫している。（紳士用衣料卸売業 北海道）
- ◆IT化促進に伴う消費者の紙離れが顕著であり、売上げ伸長には至っていない。（古紙卸売業 静岡県）

（備考）信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 中小卸売業の経営事例

これまでみてきたように、卸売業を取り巻く状況は依然として厳しい状況にあるといえるが、以下では、このような状況においても堅実な経営を続けている中小卸売業者の事例を紹介したい。

(1) タスクイクイップメント 株式会社 (東京都台東区)

イ. 当社の概要

当社は、現社長の石松武彦氏が1988年に創業した物流機器（主に保管棚）の卸売業者である。物流機器および周辺設備の設計・施工・販売会社として、物流システムの構築、オフィスの提案、「学究設備ラボシステム」の提案などを手がけている。売上構成比は物流システムの構築が7割、その他が3割となっており、現在約50社の販売先を有している。取扱製品には強いこだわりを持っており、例えば主力商品の保管棚については、人体に有害な化学物質の少ない塗料や抗菌樹脂を採用するなど、顧客が安心して使えるものを提供している。

「安全と安心、お客様の感動」を会社の使命とし、社訓5か条には、①何事も和をもって第一義とすべし、②何事も独善的行為は慎むべし、③何事も合議の上にて事を行うべし、④何事も規律を守り質素を旨とすべし、⑤何事も誠意と責任をもってすべし、とあり、特に“和”を大切に考えて、顧客から信頼され、必要とされる人材育成に注力している。

ロ. 顧客との信頼関係の構築

石松社長は、「顧客満足度」を第一に考えており、決して売上げ・利益を最優先としていない。まずは顧客に喜んでもらうことが大切であり、この事業を通じて顧客企業の利便性向上と社会貢献に努めたいという強い意志をもっている。

業界では価格引下げ要請が多くなっているが、当社は人間関係とスピード感を大事にし、必要以上に価格競争に巻き込まれないようにしている。当社は情報と知恵を駆使して顧客ニーズにスピーディーに、かつ確実に対応することで、顧客の利便性と満足、感動を追求し、揺るぎない信頼関係を築いている。このような姿勢が、当社の堅実経営を支えているが、その根幹をなす信頼関係の構築に向けては人材育成が重要と考えている。

(図表 10) タスクイクイップメント株式会社



当社の概要

社名	タスクイクイップメント 株式会社
代表	石松 武彦
立地	東京都台東区
創業	1988 年
従業員数	10 人
年商	約7億円

(備考) 信金中金 地域・中小企業研究所作成

ハ. 顧客にとってなくてはならない社員の育成

石松社長は、より顧客に喜んでいただくためには、社員一人ひとりが“人間としての魅力”をプラスしながら顧客にサービス提供していかなければならないと考えている。これは、社員の“人間としての魅力”を高めることで、付加価値のあるサービスを顧客に提供でき、ごく自然な形で信頼関係が構築されていくと考えているためである。そして、最終的には顧客に対して課題解決を総合的に管理する「プロジェクトマネジメント」ができる会社を目指している。

二. 東日本大震災時の取組み

石松社長は、創業以来、「社会貢献」にこだわりをもっている。福島県内には主力協力会社の工場（当社在庫を保管）があるが、東日本大震災が発生した時に、幸い震災や原発事故による大きな被害を受けず、当社在庫にもほとんど影響がなかった。にもかかわらず、震災の翌日から被災地に入り、「困っている人がいれば手を差し伸べる。」「売上げ・利益を最優先に考えない。」という当社の考えのもと、自社の業績よりも東北・関東地方の被災地に拠点をおく取引先の復旧を最優先とした必死の支援活動を行った。

ホ. 今後の展開

わが国では、長引くデフレや円高の影響などから、いくら良い商品を国内で生産しても価格が高くて海外へ輸出できないという状況が続き、顧客の物流拠点についてもアジア方面へシフトが加速している。当社としてもこのような状況下で国内のみにとどまるわけにはいかず、卸売業者の立場からのアジア方面展開の必要性を感じている。すでに中国・^{しんせん}深圳に視察に行くなど準備を始めているが、具体化の前提として、まずは現地を切り盛りできる人材育成をはじめとして国内での経営基盤をより強固なものにしていかなければならないと考えている。

「会社は、社員全員のものである。」という意識が大切であり、これからも“和”を大切にしながら人材の育成に取り組み、顧客にとってなくてはならない人材を育成する

（図表 11）物品棚の一例



（備考）タスクイクイップメント株式会社 提供

（図表 12）「学究設備ラボシステム」の一例



（備考）タスクイクイップメント株式会社 提供

ことが、ひいては企業の発展と社会貢献につながると考えている。

(2) 株式会社 河北商会 (宮城県石巻市)

イ. 当社の概要

当社は、前社長（現会長）の佐藤栄一氏が1981年に宮城県石巻市で創業した水産加工業者向け包装資材（発泡スチロール、ダンボールなど）の卸売業者である。佐藤会長は、地元の包装資材業者に約9年間勤務した後、現社長の星雅俊氏と2人で独立し、12坪のプレハブを事務所として事業をスタートさせた。販売先にとっては資材メーカーから直接仕入れたほうが単価は安くなるという状況のなかで、当社は休日営業もいとわないといったような経営スタンスで大手メーカーと差別化を図り、販売先である水産加工業者からも面倒見の良さの面で信頼を積み重ねてきた。

なお、当社では2011年3月の東日本大震災前は100社程度の販売先をもっていたが、震災の被害を受けた企業も多く、現在の販売先は40社程度に減少してしまった。また、石巻市魚町にある当社の事務所・倉庫も、震災による津波により甚大な被害を受け、在庫も全て流されてしまった。しかし、主要仕入先などからの全面的な協力・支援もあり、少しずつ売上げは回復に向かい始めている。これは、佐藤会長が創業以来、「仕入先を大切にする」という方針を貫き、それを実践してきたことと密接に関連しているものと思われる。

ロ. 東日本大震災により地域が壊滅状態に

本社のある石巻市魚町は、石巻漁港近くの海沿い地区であるため、津波の被害が甚大であった。漁港近くということで水産関連企業が多く存在していた地域であったが、ほとんどの企業が津波による損害を被り、地域一帯は壊滅状態となった。こうしたなかで、当社では震災後も事業を継続していた一部販売先からの要請で、避難所生活で極端に不足していたダンボールの調達に奔走し、納入に努めた。幸いメーカー（仕入先）は東京の営業所などから規格品をすぐに取り寄せるなど機敏に対応してくれたことから、事業を再開した販売先に対して在庫の面で大きな迷惑をかけることは避けられた。

ハ. 仕入先との関係を大切にする

当社は現在、大小約30社の仕入先をもっている。佐藤会長は創業以来、これらの仕入先との関係を大切にしている。震災後、販売先が当社の仕入先に対してじかに発注しようとした際も、仕入先の方から「今までどおり河北商会さんを通して発注して下さい。」と、販売先の申し出を断ってくれた。さらに代金についても、本来すぐに支払う

(図表 13) 株式会社河北商会 倉庫



当社の概要	
社名	株式会社 河北商会
代表	佐藤 栄一、星 雅俊
立地	宮城県石巻市
創業	1981年
従業員数	8人
年商	約5億円

(備考) 信金中金 地域・中小企業研究所作成

べきところを「緊急事態なので少々遅れるのはかまわない。」と資金繰り面でも、当社を全面的にサポートしてくれた。このような仕入先との揺るぎない信頼関係は、長い取引を通じ、少しずつ積み上げ構築されたものであり、卸売業者としての在り方そのものを示唆するものといえよう。

二. 震災で再認識した“人と人とのつながり”の大切さ

震災直後は、とても仕事ができる状況ではなく、佐藤会長は事業の再開をあきらめかけたこともあった。そのような状況下で、佐藤会長を再び立ち上がらせるきっかけになったのは仕入先や販売先など多くの人々の応援であった。当社の仕入先が販売先に対して、卸売業である当社を通すように依頼してくれたり、販売先においても、震災後は価格の引下げ要請を控え、従来どおり発注してくれたりした。このような緊急事態で、多くの人に助けられ、支えられているのだと、改めて

“人と人とのつながり”の大切さを実感することとなった。震災直後には給与が支払えないなどの理由からやむをえず社員全員を解雇したが、事業再開にあたり、ほぼ全員が戻り、社員たちとの強い絆きずなも感じられた。

ホ. 今後の展開

当社としては、震災により販売先が急減した局面を乗り越え、事業を再開する先も徐々に現われていることから、引き続き仕入先を大切にしながら、今までと同様に地域に根ざした活動を継続していくことを決意している。今年9月からは、かつての主要販売先の事業再開を受け、包装資材受注増も見込まれるなど、徐々に業況回復の兆しがみえてきた。石巻では、補助金の活用によるインフラ整備が可能であるが、風評被害や、生産量の確保に対する不安から、その後の展開が描けずに事業再開を躊躇ちゅうちよする企業も多い。石巻港の水揚げ量も徐々に戻りつつあるが、依然として震災前の3割程度にとどまっている。石巻港の水揚げ回復は石巻経済の復興を意味し、地域全体の活性化にもつながる。水揚げ量の増加に伴って取引先が復活すれば、必然的に当社の売上げも回復に向かうことが期待される。いずれにせよ、当社や地域の企業が活性化していくには、石巻という地域全体の復興が不可欠であるといえよう。

(図表 14) 株式会社河北商会 倉庫内



(備考) 信金中金 地域・中小企業研究所作成

(図表 15) 株式会社河北商会 建築中の新事務所



(備考) 信金中金 地域・中小企業研究所作成

（３）株式会社 杉山商店（静岡県静岡市）

イ. 当社の概要

当社は大手食品加工メーカーを主な販売先とする、^{でんぷん}澱粉⁴、雑穀、その他食品原材料および添加物の卸売業者である。1949年に各種澱粉専門問屋として創業し、現在では、食品原材料の分野において確固たる地位を築いている。また、工業薬品（段ボール・紙の接着剤など）、飼料などの業界へも澱粉を媒体として進出し、着実に業績を伸ばしている。現在の取扱品比率は、澱粉・澱粉糖⁵が6割、野菜類・肉類が2割、添加物等（香辛料、調味料など）が2割という構成になっている。当社は、「和と協調と信頼」を合言葉とし、商道徳を重んじ、顧客の信頼を得ることを基本理念に据えており、常に販売先と仕入先のパイプ役として、付加価値の高いサービスを提供している。

（図表 16）株式会社杉山商店 本社



当社の概要

社名	株式会社 杉山商店
代表	杉山 純一
立地	静岡県静岡市
創業	1949年
従業員数	19人
年商	約 35 億円

（備考）信金中金 地域・中小企業研究所作成

ロ. 提案型営業により、メーカーの商品開発を支援

当社では、販売先である食品加工メーカーから商品開発の相談があれば、当該メーカーと一緒に最適な澱粉を模索するなど、開発型・提案型の営業を展開している。当社は長年の経験から蓄積された澱粉に関する情報やノウハウを生かして食品加工メーカーの悩みを解消し、新商品開発をサポートすることでメーカーとの揺るぎない信頼関係を構築している。「機能性材料」ともいわれる澱粉の多様な性質等を熟知した当社の担当者が、メーカーとともに一から開発に携わることで、メーカー側にとっては商品の共同開発をサポートしてくれるパートナーとして、当社がなくてはならない存在となっている。

ハ. 仕入先と販売メーカーをマッチング

近年、当社の取扱商品は澱粉を軸としながらも、その周辺の加工食品分野へとその裾野を広げている。例えば、主要販売先である食品加工メーカーから「〇センチ刻みのカット野菜が欲しい」という要望があれば、そのメーカーに代わって当社がカット野菜業者を探し、担当者が直接出向いて要望に合うものを調達してくるなど、当社は仕入先と

⁴ 澱粉は、さまざまな物理的・化学的性質を有することから、麺類（うどん、即席麺、冷凍麺他）、ビール、食肉加工品（ハム他）、水産練製品（かまぼこ他）などの加工食品分野から、工業糊（ダンボールや壁紙などの接着）、洗濯糊などの工業分野まで、幅広い用途に使用され、しばしば「機能性材料」ともいわれる。

⁵ 澱粉糖とは、澱粉に酸や酵素を作用させて製造されるブドウ糖や水飴などのことをいう。

販売先をつなぐ役割を果たしている。食品加工メーカーの要望に的確に応えていくには仕入先をいかに幅広く有しているかが重要であるが、それを確保している点も当社の強みとなっている。

二. コスト面での工夫

当社は支店をもたずに、全国主要都市にストックポイント（地元物流業者との協力関係に基づく物流拠点）をもつことで、経費を抑えて全国のメーカーに最短距離、最短時間で新鮮な商品を届けることを可能とした。東日本大震災では宮城県気仙沼市のストックポイントが被災したが、東北の別のストックポイントの在庫から不足分を供給することができたため、商品供給が中断するという事態は避けられた。また、当社は農作物の生産量や相場など世界的な市場動向をみながら調達（仕入れ）を行っているため、農作物の価格が上昇すると予想される局面では、前倒しでまとめて仕入れを行うなど、先手を打って価格上昇リスクを回避している。「機能性材料」としての側面を有する澱粉は、小ロットで売買されることが多く、価格が乱高下するようなことはあまりないが、メーカーの要望に的確に応えていくためには、専門的な知識とノウハウが必要である。こうしたなかで当社が長年培ってきた澱粉に関するノウハウは、他社には一朝一夕に真似のできない付加価値の源泉となっている。

ホ. 今後の展開

当社では、澱粉の多岐にわたる機能を新たに開発してメーカーに提供し続けることができれば、さらなる成長も可能であると考えている。杉山社長は、取扱商品に関するトレーサビリティ（追跡可能性）の整備やコンプライアンス対応なども含めて、今まで積み上げてきた信頼の実績を基礎として、引き続きメーカーと一緒に課題を解決していくことで、さらに大きな飛躍を遂げられるよう、社員一丸となってまい進していきたいと考えている。

（図表 17）株式会社 杉山商店 南十勝倉庫



（備考）株式会社杉山商店 提供

（図表 18）株式会社 杉山商店 商品（澱粉）



（備考）株式会社杉山商店 提供

4. 今後の中小卸売業に期待すること

中小卸売業の経営環境は、構造的に進展する“中抜き”の動きに加え、大手小売業者の中間流通機能の内製化などによる取引機会の減少の影響なども受け、厳しい状況が続

いている。この背景には、中小卸売業者がもつはずであった本来の卸売業としてのさまざまな機能（図表1参照）の低下があるのではないと思われる。

しかし、それらの機能を一つひとつ点検しながら再び強化する方向へもっていくことができれば、卸売業として引き続き存立基盤を維持していくことは十分に可能と考えられる。

例えば、「情報伝達機能」に着目してみれば、卸売業という立場から収集・蓄積できる情報の重要性は近年一段と高まっており、これを小売業者や製造業者へタイムリーに提供（媒介）することで、それをそれぞれの立場から戦略的に活用してもらうことは十分に可能であろう。全国中小企業景気動向調査では、卸売業の当面の重点経営施策として「情報力強化」を挙げている企業の割合が他業種よりも常に多く、このことから、中小卸売業の多くが「情報伝達機能」を強化することで卸売業としての存在感を示していきたいと考えていることが読み取れる。今回の経営事例で取り上げた企業でも、「情報や知恵を駆使した付加価値の高いサービスで顧客の課題を解決し、顧客満足度を高める。」「情報やノウハウを生かして顧客の商品開発を支援する。」というように、情報を生かした顧客への提案力に“強み”を有していることが特徴的であった。

厳しい環境下におかれている卸売業界であるが、卸売業として本来果たしうるさまざまな機能を発揮できているかどうかをあらためて見直しながら、中小卸売業として自社ならではの付加価値創出を実現し、地域経済社会のなかで強い存在感を発揮し続けていくことを期待したい。

おわりに

本稿では、業種を卸売業に絞って、業界動向や景況感、経営事例を紹介してきた。

近年は、さまざまな分野で品質の同質化が進んでおり、商品そのものによる差別化が困難となっていることも多い。このため、今後はさまざまな産業分野で“情報提供”や“提案力”で差別化を図っていくことの重要性が高まっていくことになると思われる。こうしたなか、卸売業においてもIT技術の向上による“ハード面での情報装備”は急速に進んでいる一方で、顧客へのフェイス・トゥ・フェイスの親身な対応を続けるといった“ソフト面での情報装備”、すなわち「人と人との信頼関係」を長期にわたって構築していくことも、今後ますます重要になっていくことはいうまでもないであろう。

中小企業とともに地域に共存する信用金庫も、これらの中小企業との「信頼関係」を大切にしながら、今後も地域社会とともにその繁栄に寄与し続けることが大切であろう。

以上

(坂井 祐介・鉢嶺 実)

<参考文献>

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』
URL⇒<http://www.scbri.jp/keikidoukou.htm>
- ・寺島大介『中堅・中小卸売業の生き残り戦略』（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2012年）
URL⇒<http://www.murc.jp/report/quarterly/201202/90.pdf>
- ・株式会社東京商工リサーチ 2012年（平成24年）上半期（1-6月）全国企業倒産件数
URL⇒http://www.tsr-net.co.jp/news/status/half/1220432_1594.html
- ・日経MJ『日経MJトレンド情報源 2012』（日本経済新聞出版社、2012年）
- ・望月和明『中小卸売業の現状と課題』（商工総合研究所、2010年）
URL⇒<http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/22nen/22-1.pdf>
- ・山脇康彦、四方浩人『事業再生のための卸売業の事業デューデリジェンス』（中央経済社、2011年）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。