ヒアリング調査結果

ヒアリング調査結果

1　調査実施概要

(1) 対象企業業種

VAN 事業者・団体 3社	社団法人日本玩具協会(TOYNES)	玩具業界 VAN
	全日本文具協会(SEDIO)	文具業界 VAN
	株式会社ファイネット	食品業界 VAN
メーカー 3社	花王販売株式会社	日用雑貨製造業
	A 社	日用雑貨製造業
	味の素ゼネラルフーヅ株式会社	食品製造業
卸売業 8社	ダイカ株式会社	日用雑貨卸売業
	B 社	日用雑貨卸売業
	加納商事株式会社	日用雑貨卸売業
	C 社	食品系卸売業
	株式会社菱食	食品系卸売業
	ヤマエ久野株式会社	食品系卸売業
	国分株式会社	食品系卸売業
	D社	菓子卸売業
小売業 3社	イオン株式会社	全国スーパー
	株式会社平和堂	地域スーパー
	E 社	コンビニエンスストア

(2) 調査項目

ア　VAN 事業者に対する調査項目

①設立経緯と運営方針（設立経緯と事業内容／運営方針）

②ユーザー数の推移と特性（ユーザー企業数と推移／主なユーザーの業界環境・事業環境／ユーザーからの要望事項）

③提供サービス内容と利用料金（サービスメニュー／商取引／商談、商品情報メンテナンス、受発注等／物流（出荷、納品、検品等）／決済（請求、支払い等）／経営支援サービス（ex. POS データの分析等）／現在の交換データの種類（受発注、FAX 受発注、納品、品切れ連絡、画像データ等）／交換データの利用割合／データ交換の頻度）

④システムや仕様の標準化と運営体制（各システムの仕様の標準化と課題／プロトコル仕様と標準化／フォーマット仕様と標準化／コードデータ仕様と標準化／運営・開発体制）

⑤今後の展望（今後の運営方針／取引の電子化・ＥＤＩ化と企業間取引のオープン化）

イ　メーカー・卸売業・小売業に対する調査内容

①企業概要と最近の動向（支店・営業所数、商圏／取扱商品（品揃え・アイテム数）／年商／経営環境）

②取引先（仕入先又は販売先）の動向とＥＤＩ化（Ｗｅｂ化含む）（取引先数（仕入先・販売先）の動向と取引頻度／EDI の取引条件化と取決め内容／EDI 化しているデータ種／EDI の導入効果と課題（例：複数仕様、取引先側要因、必要データ種、費用負担）

③情報システム化と情報共有化（御社の主な情報システムの種類とシステム開発（自社開発・ＳＩベンダー）／情報共有化の相手先と共有情報／物流・配送事業者との間の情報システム化（情報共有、交換データ種）／販売先からの受注頻度と配送頻度（例：多頻度化、少量化、宅配化）

④取引条件の動向について（取引先との取引条件の現状と最近の動向／取引条件と取引先変更・多様化への影響）

⑤今後の課題と展望（EDI 普及の条件と経営課題／情報システム化・Ｗｅｂ化などオープン化と取引先との関係）

２　ＶＡＮ事業者・団体に対するヒアリング調査結果

社団法人日本玩具協会（TOYNES）

社団法人日本玩具協会が運営する「TOYNES」は、10 年程前から VAN に基づく総合 EDI システムに取り組んでいる。同サービスは玩具業界（製・配・販）の情報共有化を目的とした業界初のネットワークインフラである。

玩具業界の標準化･情報化に対する取り組み

日本玩具協会では、昭和 59 年から JAN コードの採用・普及、業界統一商品分類コードの制定・普及を行い、情報基盤整備を開始した。

平成元年に、TOYNES の推進母体として、TIC（TOYNES INFORMATION CREATES）を設立､小売店舗管理システム･POS システム､卸商向け EOS 用パソコンシステムの開発、拡充を行った。さらに平成 3 年度からは、小売・卸間の EOS の普及、マーケティング分析システムを拡充、平成 7 年度からはマルチメディア EDI の開発、画像情報の標準化、電子カタログシステムの開発・実証実験、インターネットを活用した ST 検査機関システムの開発等、マルチメディア基盤の整備を推進した。平成 9 年度からはインターネットを活用した小売店向け店舗管理システム（クライアントサーバ）、OLE 対応 POS システムの開発、小売店支援のための EC 連携システムの開発・拡充、卸向け基幹システム、EOS システムの開発・拡充、EC／EDI センターシステムの開発・始動、電子カタログシステムの拡充、インターネット対応 ST 検査機関システム始動（インターネットを活用して ST の申請ができる）などを行った。

平成 11 年度には、小売店向け店舗管理システム（パワーストアシリーズ）、および卸売業向け基幹システム、EOS システムの普及をさせるとともに、従来のネットワークのユーザーをインターネットへ切り替え、TOYNES システムのより一層の普及に努めている。

平成 12 年度には玩具ポータルサイト設置準備を開始し、玩具の魅力についての調査研究を実施した。平成 13 年度はメーカー・卸間 EDI システムの実証実験に着手することとなった。本実証実験の結果を踏まえ、今後どのようにシステムを拡大していくべきかを改めて検討していく予定である。

TOYNES のサービス概要

TOYNES のサービスには「企業向け」と「消費者向け」の 2 種があり、前者は EC サービス、EDI サービス、マーケティング情報サービス、小売店向け業務アプリケーションサービス、メーカー・卸売業向け業務アプリケーションサービスがある。消費者向けとしては、「日本のおもちゃ情報」（http://www.TOYNES.or.jp/）がある。

（1）商品マスター整備

TOYNES の「電子カタログ」は、画像情報は 3 万件、文字情報は 22 万件を有している。同カタログは、インターネット上で稼動しており、商品情報の提供、ＣＭ放映情報、番組情報、雑誌掲載情報を全メーカーについて一覧で提供する「電子プロモーション」、企業間での情報交換を行う「電子コミュニケーション」がある。

玩具・雑貨の商品情報が、ST 検査[1)] 情報から自動的に商品マスターに登録されるようになっている。登録項目は、商品名、JAN コード、商品分類コード、小売価格、商品説明、サイズ、対象年齢、電池使用の有無、キャラクターシリーズ名、コピーライト（著作権）、主な素材、原産国、発売日、受注年月日などに及び、画像データとして、パッケージ画像、本体画像、自由画像などが登録されている。

その他、雑貨、ファンシー、ホビー、ジグソー、TV ゲームなどについては、協力企業 2,500 社以上からオンライン、磁気媒体、FAX 情報によりマスター整備を行なっている。

商品マスターメンテナンスについては、POS データを元に 1 年間動きのなかった商品については削除している。

（2）インターネットを利用した電子商取引（平成 11 年 4 月より稼動）

業界団体の EC/EDI センターは、24 時間、365 日稼動している。

大阪の最優良卸の（株）a 社では、福井県のチェーン本部との電子商取引をはじめ、玩具専門店約 30 社とのデータ交換を実施している。

他の卸でも、チェーン本部との電子商取引がやはり当初に開始され、単独店との電子取引へと拡大している状況である。

（3）小売店向け POS・本部システム完備（平成 11 年 3 月より）

小売店支援サービスとしては、玩具・雑貨店を対象とした、POS、販売管理、会員管理、

商品管理、発注管理、経営支援などの機能を完備したパッケージシステム「パワーストアシリーズ」は、単独店向けの「ショップアシスト」、多店舗向け「セントラルアシスト」、テナント向け指定 POS 向けの「テナントアシスト」、及び単独店の単品管理向けの「TOYNES―POS Jr.」があり、様々な店舗形態に対応できるようになっている。

TOYNES のマスターの利用によるマスター入力時間の削減（商品マスター、業界統一分類コードは毎日自動ダウンロードされる）、売上分析による品揃えの適正化、ハンディターミナルによる商品管理（発注、仕入、売上、在庫等）、顧客カードダイレクトメール（購買属性に対応してダイレクトメールの作成ができる）、ポイント割戻制度の活用などによる集客力の増加といったメリットを打ち出している。

（4）小売店 POS データオンライン収集・分析・提供

全国玩具小売店の POS データを収集・分析した情報で、WEB を利用し、売れ筋・死に筋分析といった情報をユーザーに公開（一部郵送サービスもあり）している。

小売業向けには、全国の参加店舗全体の売上情報を週単位で把握でき、それらの情報を自店と比較できる。

メーカー・卸向けには、単品売上情報、分類別売上情報、メーカー別売上情報、客層別売上情報、地域別売上情報を週・月・年・期間指定等の単位での売上情報を提供している。

料金体系

料金体系は、初期費：10～40 万円（年商に応じて異なる）、接続費：1 万円／月、ファイル使用料：5,000 円／月、データ交換料：128 バイト＝1.4 円、商品マスター登録料、初期費：40 万円（アイテム数には関係ない）、メンテナンス料：50 万円／年間、「日本のおもちゃ情報」へのリンク：3 万円／年間となっている。

---

[1] 業界の自主規制で行なっている玩具の安全基準検査。玩具の安全性をより高めるために、官庁や学識経験者、消費者代表と協議の上、「おもちゃの安全基準」を制定、欧米先進国にも例がないほど厳しい基準であるとされている。同検査に合格したおもちゃには「ST（セーフティ・トーイ）マーク」をつけることになっている。

日本文紙データ交換機構（SEDIO[1]）

（社）日本文具協会が事務局として、運営をサポートする文具業界の VAN である。文紙業界の近代化、合理化を促進するために、包括的な統一データ交換ネットワークを構築し、データ交換の効率よい運営を図ることで、業界の健全な発展に寄与することをその運営方針としている。

VAN 事業構築の経緯

（１）VAN 事業構築の発端

10 年前 35,000 店の文具小売店が存在していたが、ここ数年で 10,000 店減少した。この減少傾向はさらに強まると思われ、2 年後には文具小売店数は、5,000 店になるであろうと予想されている。

その理由としては、最近では文房具を文具店では買わずに、コンビニや量販店、ネット通信販売[2]などで買うようになっていることがあげられる。1997 年時点での文具店での販売量と文具店以外の業態での文房具販売量の割合は 50：50 いう結果も出ている。このような危機感を背景にして、業界の生産性アップ、共同化、標準化への取組みが始まった。

（社）全日本文具協会は、EDI 推進の組織として、日本文紙データ交換機構（SEDIO）を平成 5 年 7 月に設立した。

主な事業内容は、①受発注等のデータ交換事業、②データ交換の標準化と普及促進、③データ交換に関する調査研究、④公共機関及び関連業界との連携と協力である。

（２）業界のまとめ役の存在

文具業界における業界標準化への取組みとして、VAN 推進協議会を発足させ、メーカー、卸の取引の統一化から始めた。協議会参加メンバーは、以下のような団体及び委員会参加企業であった。

・KULIP 情報化委員会

・（社）東京文具工業連盟情報化委員会：メーカー6 社が参加

・全国卸（日本文具紙製品事務器卸業団体連合会）

[1] SEDIO＝Japan Stationary Electronic Data Interchange Organization

[2] ネット通信販売では「カウネット」や「アスクル」などがある。ネット通販では、自社商品だけでなく、オフィスで必要な商品（他社商品）を品揃えしているものもある。

東京文具工業連盟にも加盟しているプラス㈱が、KULIP5 社へ働きかけ、文具メーカーのとりまとめに尽力した。以上の 3 業界団体の中でも東京文具工業連盟が中心となって文具業界をまとめあげてきた。

（3）運営主体、運営方法等

業界 VAN の推進組織を、業界 VAN 推進委員会から日本文紙データ交換機構（SEDIO）に移行し、業務については、（社）全日本文具協会へ委託している。

幹事会は、全文協、文工連、紙工連、卸連のメーカー、卸 30 社の社長により組織されており、代表幹事会は全文協、紙工連、卸連のそれぞれから 3 社が選ばれている。幹事会以上の上部組織は常時活動しているわけではなく、運営委員会（10 社程度）が重要な役割を担っている。

システム委員会では、システム等のスペックを検討することが主要な役割となっていて、その検討案は、幹事会にかけられ決定されることになる。

リアル回答部会、運用部会、準備部会にはメーカー、卸のみで組織されている。コードセンター運営委員会には、メーカー、卸の他に小売も副会員として参加しているため、小売の意見を収集できる重要な委員会となっている。

（4）業界標準化

SEDIO では、平成元年に文具統一伝票の設定を始めとし、平成 5 年には商品データフォーマット、さらにバッチ方式の標準データフォーマット（①受発注、②蔵出（出荷）、③納期回答、④請求・支払照合）を設定し稼動させている。

平成 7 年には、リアルタイムシステムの標準データフォーマットを設定した。それらは、①リアルタイム問合せデータ、②リアルタイム受発注、③リアルタイム発注確認照会、④リアルタイム発注取消で、平成 8 年から稼動させている。

また、平成 9 年に物流荷札の標準化がなされ、取引先データや POS 販売実績データの標準化が行なった。

サービス内容

（1）受発注関係

バッチシステムとリアルシステムの 2 方式がある。バッチシステムとして、①受発注、

②蔵出（出荷）、③納期回答、④請求・支払照合のデータ交換がある。そのうち①、②、③については、フォーマットは同一であり、取引区分を変えて対応できるようになっている。

さらに進んだデータ交換方式であるリアル方式では、①受発注（発注確認、発注取消を含む）、②問合せ（納期、価格、在庫）を提供している。

（２）商品マスター関係

商品マスターの登録件数は、着実に増加している。平成 13 年度下期からは、卸売業者の協力を得て、未登録メーカーの商品マスターを SEDIO が代行登録している。

（３）利用者数の推移

利用者は、製造、卸、小売共に増加している。

文具業界内には、未接続企業が製造業で 41 社、卸売業で 28 社ある。未接続の理由は、大きく分けると 2 つある。1 つは、実務従事者は、接続の必要性を痛感しているが、トップの意識が伴わず、接続した場合の具体的な利益の増加が見込めないと考えている。いま 1 つは、文具の販路の多様化にある。量販店対応は別のシステムとなるため、量販店との取引を志向する者にとって接続の魅力は低い。

VAN 事業の今後の課題

（１）利用者の拡大

平成 13 年度は、小売店の利用者数の増加を見込んでいる。それは、ストアパック「全文くん」の利用が進むのではないかとの臆測からである。「全文くん」は、全文連（＝全国文具事務用品団体連合）が全国の文具小売店に対して導入している POS レジ・外商の販売管理システムのことである。

卸売業やメーカーと同様に、小売業においても SEDIO の端末ソフトと SEDIO－VAN とが結ばれている。そのため、小売店に設置してある全文くんの POS 端末で商品在庫が把握でき、POS 端末に接続されている小売業の PC サーバーから発注が行われ、それが SEDIO－VAN を通して卸売業あるいはメーカーに発注データとして流れる仕組みになっている。

（２）他の VAN 事業との競合

回線は、㈱NTT データの TWIN‘ET[3]を使用している。SEDIO コードセンターは今ま

でヤマトシステム開発㈱に業務代行を依頼していたが、経費節約のため、現在徐々にSEDIO本体に移行してきている。

他企業、他業界とのVAN事業の動向については、文具業界において㈱内田洋行やプラス㈱等は従来、独自のVANをもっていたが、それをSEDIO－VANに統合するようになった。また、画材業界においても独自に一から開発するよりも、SEDIOを利用した方が効率的であるという考えから、SEDIO－VANへの参加を始めている。

今後の展望

現在のEDIシステムは、10年前の古典的なメインフレームのコンピューターをベースに考えられたが、多くの利用者の定常業務として定着している。特にバッチ処理でのデータ交換は利用者のほぼ全員が自社の情報システムに連動されていて基幹業務の一部となっている。そのため、現在のシステムを存続させて欲しいとの要望が強い。

今後は商品マスタの拡充と画像データの充実を図りたい。

業界標準の WEB-EDI のバッチの方式は、主に小売業支援が目的であった。特に、意欲のある小売店を支援していきたいと考えている。意欲のある小売店は、全文くんを導入しているがその次のステップとして自動発注データの作成支援を目指している。

発注者から様々な様式で受注データを受け取っていたものを受注データのフォーマットを標準化することにより、受注処理の簡素化が実現できた。さらに受注データから自動で発注データが作成されるようにもなっている。

業界全体の情報や EDI に関する情報を小売業者に提供している。商店経営に少しでも意欲を持って取組んでもらいたいとの思いからである。

---

[3] 特定業界向けアプリケーション・サービス及び業務支援プラットフォーム・サービスの総称。各種業界VAN・業界EDIネットワークをはじめとして、WEB－EDIサービス、WEB帳票出力ソリューションや、VANサービス（パケット交換サービス、プロトコル変換等）など、BtoB間の取引を支える各種ソリューションを提供。TWIN'ETは、マルチメディア・マルチベンダー、マルチパーパス型のネットワークで、オープンで柔軟性に富み、各種コンピュータ、システム、ネットワークとの接続性を確保するとともに、たとえばリアルタイムの中継が可能という特長を有するネットワークサービス。

株式会社ファイネット

同社は、食品業界におけるメーカー、卸売業間のデータ処理を主に扱っている。食品業界における企業間 EDI を推進するにあたり、市場では競合するメーカーが協力し VAN 運営会社を設立した。設立当初は冷凍食品 VAN として事業を開始したが、翌年よりドライ加工食品メーカーも加わり、食品業界の VAN として今日に至っている。

ユーザー数の推移と特性

同社のユーザー数は、過去 3 年間は、参加メーカー数約 3 倍（314 社増）、卸店も 107 社参加企業が増加した。特に最近の傾向としては、従来のように食品系のメーカー・卸売業だけでなく、物流会社、製薬会社、菓子系メーカー・卸店、VAN 保有商社系卸店や包装･容器関連会社までも取り組んでいる。また、卸店の 1 次店・2 次店間での EDI 接続によるファイネット VAN 利用も目立っている。

食品業界の EDI の動き

同社の加入企業数が順調な伸びを示している背景には、①食品業界における企業間 EDI の進展、②業務用専門卸店の EDI 化への本格的な取り組み、③新規サービスの開始、が挙げられる。

（1）食品業界における企業間 EDI の進展

食品業界には、家庭用／業務用のメーカーならびに専門の卸売業が存在し、これらの企業規模格差が大きいことが業界としての特徴の 1 つである。

同業界は、一般食品、菓子、パン、酒類をはじめ、冷凍食品に至るまで、カテゴリーの幅が広く、温度帯（5 つに分かれる）が異なる商品や生鮮など不定価・不定形の製品も存在する。また、食品には賞味期限があることも大きな特徴である。

同業界において、製･配･販 3 層における EDI への取組みが本格的に始まったのは平成 7 年頃であった。当初はメーカーのニーズが大きかったが、その後大手卸店を中心に買掛・未収金照合等の効率化、及びロジスティクス分野における合理化が目的で、情報化に対する意識が高まった。

特に、Y2K 問題や連結経営、国際化を契機に IT（情報技術）とシステム部門に対する経営トップの理解・関心が急速に深まった。「勝ち組み」に残るため、社内業務の抜本的見直しおよび情報システムと物流機能をセットにした基盤整備を進めている企業が多く、サプ

ライチェーンマネジメントの考え方から「トータル EDI」のニーズが高まり、企業間 EDI は大手メーカー、大手卸店のみならず業界全体に急速に普及している。

それとともに、買掛・売掛金照合業務の合理化のため、販促金の EDI 化を前提とした業務運用の見直しが、メーカー・卸店間で急速に進んでいることも近年の大きな傾向といえよう。

（２）業務用専門卸店の EDI 化への取組み本格化

家庭用と比較し、売上規模の小さな業務用卸売業においては、情報化に対する取組みが遅れていたが、国内の外食ユーザー、および外資チェーンの参入により EOS の要請が強まり、さらには Y2K 対応をきっかけに社内情報システムの構築が進み、経営者トップ自らオンライン化を推進する卸店が増加した。そのスピードは家庭用が 10 年かけて進めたことを、この 2～3 年間に達成しつつあるといえる。

（３）ファイネット新規サービスの開始による利用ユーザー層の拡大

「VAN365 日稼動」により、日配チルド企業の参加が増加した。「WEB EDI」サービス、「卸店向け業務パッケージ」の斡旋等により、自社単独での情報システム整備が困難なメーカー・卸店の参加が増えている。また、包材・原材料メーカー、商社等の参加を見込み、2000 年 6 月から「資材 VAN」サービスを始めている。

提供サービス内容とシステムの標準化について

同社のデータ交換サービスは、会員のシステム対応力に合わせ、ホスト系と WEB - EDI 系の 2 種類のサービスから選択可能で、相互のデータ交換も行なうことができる。

同社は、食品業界における新しい情報プラットフォームになるべく、付加価値サービスの向上に努めている。

自社単独で情報システム整備が困難な中小卸店に対しては、業界標準フォーマットと通信パッケージを搭載した業務パッケージソフトを斡旋し、EDI の普及に努めている。

サービス内容

商品流通VAN	食品メーカーおよび卸売業間の取引やマーケティングデータ交換を行なうもので、各データは業界標準フォーマットを使用。業界標準フォーマットとは、社団法人日本加工食品卸協会が制定した「酒類食品業界卸店メーカー企業間標準システム」に基づく。
資材流通VAN	食品メーカーおよび資材サプライヤーの協力により開発、2000年6月より開始。
発注データ交換サービス（卸店向け）	業界標準の受発注フォーマットで送信された発注データを FAX イメージに変換し、相手先に FAX 出力するサービス。卸店が同社あてに発注データを送ると、自動的にオンライン発注と FAX 変換データとに振り分けされるため、発注先メーカーの環境を意識することなく一括してオンライン発注することができる。
業務パッケージソフト（卸店向け）	中小企業向けに開発されたパッケージソフト。 導入期間は約3ヶ月～5ヶ月、導入費用は400～800万円である。

料金体系

加入金は一時金として、2 万円、接続する 1 企業にあたり 6,000 円、データ件数は 128 バイトを 1 データとして扱い、1 データあたりの単価は 1 円である。費用は一部を除き全てメーカー負担となっている。

今後の展望（VAN の利用と取引のオープン化）

VAN 業者とは、標準化推進策を企画し、それをシステム化させ、普及させる組織であると考えている。同社は、今後も業界における共有インフラを提供することを目指している。WEB-EDI を利用することにより、相手側のシステム環境を気にせずデータ交換が可能になる。

3 製造業に対するヒアリング調査結果

花王販売株式会社

同社は、業界に先駆けて情報及び物流のシステム化に取り組んできた会社である。日用品トップブランドを扱う商品販売力と全国商圏を強みとして多くの販売先が同社のシステム化に対応してきており、受発注業務の合理化とタイムリーな販売先対応が実現されている。また、関連物流会社との間で情報の共有化を行っており、高度な物流システムの構築にもつながっている。

企業概要

同社は、石鹸、洗剤、日用品メーカーの販売子会社として昭和 43 年頃より全国各地で順次設立され、その後地区販売会社を吸収して関東地方における販売会社となった。同様に、全国には地域販売会社が 7 社存在していた。

平成 11 年にそれら 8 販売会社が合併し、現在の全国を商圏とする販売会社が設立され、今日に至っている。主たる取扱い商品は、洗剤・歯磨き・シャンプー等の日用品、食品等（同社では家庭用製品という）である。

同社を取り巻く経営環境

同社は、日用品トップブランドの評価に見合う商品販売力を有している。同社の販売に関わる各種提案内容等のレベルは、同業界卸売業と比較すると高いレベルにある。

同社が全国 1 社体制になったのを受けて、同業卸売業における全国規模での合併化の動きが急速に活発化してきており、ここ数年の間で流通構造の変化が急速な勢いで進展している状況である。

特に、メーカー段階における対卸売業戦略として、建値制からオープン価格制への移行もあり、従来型の卸売業にみられる他者依存型経営システムの限界が明確化してきている。

取引先の動向

仕入に関しては、親会社からの仕入れが大多数を占めている。

販売先は小売業が 8,5 万件、業務用ユーザーが約 1 千 4 百件、代行店（同社の販売先卸売業）が約 1 千百件となっており、全体で約 10 万 500 企業となっている。

販売先企業数には緩やかな減少傾向がみられる一方、販売先小売業態の主体は変化してきている。昭和 40 年代初頭までの有力小売業は百貨店であった。それ以降、昭和末位までは GMS（総合スーパー）、平成になってからはドラッグストアやホームセンターとなっており、近年新業態小売業が台頭してきている。

オンライン取引の状況と効果

仕入に関しては、100%オンライン取引となっている。同社においては、情報システム化および物流のシステム化を業界に先駆けて取り組んできている。

販売先との間では、受注に関しては約 60%のオンライン化となっている。

小売り業態別にみると、CVS がほぼ 100%、Drg が約 70%、HC が約 50%程度となっている。同社のシステム化に対応できない又は納得できない企業については、同社の販売代行機能を果たす小規模の卸売業（代行店）との取引へと移行している。

オンライン取引による効果としては、受注業務効率化によるトータルコスト削減、作業ミスの排除、タイムリーな対応が挙げられる。

情報システム化と情報共有化

情報システムは、営業情報システムと取引情報システムの 2 つに大別できる。前者は、商品情報、店舗情報、顧客情報を管理するシステムであり、後者は、受注、納品、受領確認、請求、決済等といった企業間取引における基幹システムである。

同社と販売先の間では、店舗支援を目的に POS データが共有されている。

同社、親会社、同社関連の物流会社の間では、販売先からの受注データをもとに、出荷依頼・出荷指示・ピッキング・納品及び決済に関わるデータの共有化を行っている。

このような情報共有は、日々の作業だけでなく、物流拠点及び情報拠点の集約化にも有効である。

取引条件の動向

2000 年に改定された取引条件の基本は、次のものである。

① 建値制度は撤廃、リベート的支出を排除したネット価格の設定

② EDI 取引を行った場合の割引制度の設定

今後の課題、展望

オンライン取引に関わる課題として、次の 2 点があげられる。

① オンライン取引の標準化

② 「基本使用料」や「1 行当りの利用料」等コストの小売店との負担配分の解決

②に関する同社の基本的考えとしては、取引当事者間相互にフィーを求めないことが原則と考えている。しかしながら、現実的には、販売先とのパワーバランスもあるので、当面は「基本使用料」の撤廃が妥当なものと考えている。

A 社（日用雑貨製造業）

A 社では、情報システムレベルが競争優位に大きく影響すると認識しており、直接取引する販売先顧客に対して、発注データや POS データ等を業界標準 EDI にて交換できることを取引条件の１つとしている。そのため、販売先とのオンライン化率はほぼ 100%を実現している。

企業概要

同社は、全世界 150 ヶ国でその製品が販売されている外資系企業の一員として、食品・日用品及び化粧品の製造・販売を行っている総合メーカーである。

平成 13 年 3 月末でみると、年商は約 1,100 億円となっている。売上構成比は、非食品のが約 80%、食品が 20%である。

同社の販売部門は、食品と非食品に分けられている。非食品分野においては各種の取引条件等の合理化が業界として進展しているが、食品分野においては進展していない。

同社を取り巻く経営環境

同社の取扱い商品は最寄性が高く、消費者のブランド指向性も高い。それゆえ、ポイントとして以下のように整理できる。

① メーカー、卸、小売業の上位集中化が進展、今後もその傾向が強まるとみられる。
② 卸売業の機能特化が進展している。例：インストア・マーチャン・ダイジング対応
③ 一部有力メーカーにおいては、小売業との直接取引や外資小売業に対応可能な取引制度やシステム構築を始めている。
④ IT 化を基盤としたシステムレベルの優位が企業存続を左右するものになっている。

取引先の動向

同社は、直接取引する販売先顧客を一定の条件で選択しており、選択された顧客はカスタマー（販売先顧客）と呼んでいる。

非食品部門におけるカスタマー数は、1982 年度は、一次卸が約百社、二次卸が約 1 千百社あったものを、2000 年には前者は現状維持、後者を 0 社とした。これは、カスタマー選択条件として二次卸の廃止があるからである。昨年度は一次卸が約 20%減少している。

食品部門でも選択と集中に取組み始めている。1982 年度は一次卸が 200 社弱、二次卸が

9 百社の計 1 千百社であった。これが 2000 年には、前者が百社、後者が 5 百社、さらに 2001 年においては、両者の合計で百４０社まで集約化している。

オンライン取引の状況と効果

同社の販売先とのオンライン化率は、ほぼ 100%となっている。日用品主体の非食品については、PLANET（業界 VAN）によるオンライン化を展開している。

食品については、食品業界にある数社の VAN を経由している。受注データは売上高の約 40%、販売先への販売実績は約 70%オンライン化が進展している。40%というオンライン化率は決して高くないものの、非食品分野の取引条件の明確化を行っており、急速にこの割合が高まってきている。

情報システム化や企業間のオンライン化は不可欠な要件であり、現在の売上高及び利益の確保も、オンライン化がなければ実現できていないものと認識している。

情報システム化と情報共有化

同社の情報システムは、①基幹系システム②情報系システム③勘定系システムからなっている。③については、本社のシステムに対応したものとなっている。

同社の情報システムについては、①、②については同社が企画と推進をするものの、プログラマー的な対応は情報サービス企業へアウトソーシングしている。

物流に関わる外注化企業との間では情報の共有化を図っている。受注された情報は、出荷指示情報として物流企業へとオンライン化により共有化している。

納品頻度に関しては、原則的にオンライン取引を前提として毎日 11 時に締めて、翌日納品を行うような体制を構築している。

取引条件の動向

同社の取引条件のポイントを整理すると次の 3 点に集約化できる。

① シンプル化…リベート撤廃を行い、伝票価格のみの価格設定を行っている対卸売業からの販売金額の回収については、月 2 回締めて 15 日後に回収するものとしている。

② オープン化…各種の取引条件の公表と徹底化

③ 機能評価…メーカーに対する各種機能面での貢献度に対応した経済的メリットの提供を行う。例えば、EDI 取引には 0.1%支援。10 t 車の納品には 1%の支援等である。

シンプル化については、非食品取扱い卸売業では何とか定着化してきているものの、食品部門については必ずしも十分な評価を得ているわけではない。しかしながら、同社の取組みは当然のものであり、有力卸売業を中心に受け入れられているものといえる。

今後の課題、展望

オンライン取引を推進するには、コードの共通化、フォーマットの統一が必要である。

また、情報に関わるコスト負担についても多少の障害にはなるものと考えられる。VAN会社利用、EDI 利用など具体的な合理化策に貢献するものであればメーカーがコスト負担を行っている。しかしながら、小売業が卸売業に求めるオンライン化費用（基本使用料と行数当りの定額に関わる費用）については問題が残ると考えられる。

GCI については、日本の意見を GCI に表明しようとする段階であり、今後の課題である。

味の素ゼネラルフーヅ株式会社

同社は、酒類・食品業界における情報ネットワークシステムを有効に活用することで、日常業務に情報システム化を浸透・定着させながら、そのメリットを享受している。酒類・食品に関する業界 VAN の構築に関しては、経済産業省関連機関に業界代表者からなる研究会を設置して推進を図ったが、その中心的メンバーが同社である。
そこでは、日常業務を如何に合理化するかを主たるねらいとして、今日定着している情報ネットワーク化を普及・浸透させてきている。

企業概要と動向

同社は昭和 29 年に飲料原料のメーカーとして創業された。その後、昭和 48 年度に国内有力食品メーカーと米国本社の共同出資により設立されている。その後、平成 7 年には親会社の吸収・合併に伴い名称変更がなされ今日に至っている。

平成 12 年度の年商は 872 億円となっている。主たる業務は、飲食料品の製造・販売で、コーヒー（インスタント・リキッド・レギュラー）を主体とした嗜好性飲料における国内有数のメーカーである。なお、特定ブランドへの特化戦略を展開しており、販売効率と効果を高めている。

食料品メーカーを取り巻く経営環境

食品業界を取り巻く経営環境は、厳しい。そこでは、メーカーとしては、消費者から支持される小売業を選択していくことが、重要な用件になる。同社では、食品スーパーと百貨店がそれらの条件を満たす小売業であると認識した対応をしている。

それらの主たる理由は、①食品スーパーと百貨店は、日本人の鮮度志向の強さにともない、魚類に代表される生鮮品に対する高い消費者ニーズがある商品を有している。それら食品を取り扱う小売業は順調な売り上げ推移が予測される②我が国における世帯構成人員が少数化する傾向があり、買い物に遣う時間短縮を求める意向が強くなる中で、消費者の店内滞留時間が一層短縮化する傾向が見られる。そこでは、食品スーパー等の近隣型中規模小売業利用者数の増加をもたらす。

食品業界におけるとオンライン取引

（1）食品業界におけるオンライン化の概要

同社は、販売チャネルとして食品卸売業者を活用しており、それら販売先との間では、

受発注を主体とした情報オンライン化を図っている。オンライン化に当たっては、食品業界専用の業界 VAN を経由している。

（２）食品業界におけるオンライン取引のねらい

食品業界におけるオンライン取引（EDI）のねらいと効果を整理すると、以下の様にまとめることができる①受注・出荷業務の標準化を主体とした日常業務の標準化・効率化②間接部門業務及び要員の削減化に伴う、間接部門の作業効率化とコストの削減化③日常業務における作業面での精度の向上実現を図ることによる日常業務の質的向上④取引企業相互間で取引の信頼性の醸成などである。

食品業界における情報システム化と情報共有化

食品業界におけるオンライン取引（EDI）の現状は、以下のようになっている。

（１）オンライン取引（EDI）における情報の共有化

食品業界でのオンライン取引（EDI）において共有化する情報は①受・発注に関連した情報②出荷に関連した情報（事前出荷案内情報も含む）③販売実績に関連した各種データ④新商品に関連した案内情報（新製品・改良商品など）⑤在庫保有に関する情報などである。

（２）食品業界におけるネットワーク化の状況

食品業界おける情報ネットワークに関しては、現在３種類（ｉ．業界のメーカーが主体になったものⅱ．大手商社が主体になったものⅲ．酒類メーカーが主体になったもの）が並存している。

（３）オンライン取引（EDI）における料金負担のルール化

オンライン取引において発生するコストに関して、その負担のあり方が問題になる。当業界においては、業界 VAN であるファイネットを中心としたものにおいては、基本的に「受益者負担」を前提としており、業界全体でその方向にある。

4 卸売業に対するヒアリング調査結果

ダイカ株式会社

同社は、持株会社による全国商圏の日用品卸売業であり、規模の経済性によって流通全体の効率化を実現している。多数存在する仕入先及び販売先に対して業界 VAN 及び地域 VAN への加盟を促し、共通プラットフォーム上でのオンライン取引を推進することにより、受発注業務の合理化・効率化、配送・納品パターンの多様化に対応していこうとしている。

企業概要

同社は、紙・衛生財、パーソナルケア商品をはじめとした日用品の卸売業である。昭和 11 年に設立され、昭和 44 年以降数度の合併を経て、東日本全域を商圏とする卸売業となり、今日に至っている。平成 12 年度における年商は 1,415 億である。

平成 14 年 4 月には九州・四国・中部地区の同業有力卸売業との間で新たな持株会社である「あらた」を発足させることになり、同業界で No.1 の売上高を誇ると共に全国を商圏とする卸売業となる。

同社を取り巻く経営環境

同社の扱う NB 商品は、メーカーによる上位寡占化の傾向にあり、メーカーと小売業が直接取引する上での制約は少ない。卸売業としては流通全体の効率性にいかに貢献できるかが重要な存在意義となっている。また、洗剤をはじめとして小売段階で目玉商品として位置付けられる傾向が強く、販売単価の下落が著しい状況にある。

価格競争の激しさから、中堅卸売業の転・廃業が増加している一方、大規模卸売業を中心に機能強化を目的とした合併が増えており、業界再編が進んでいる。

取引先の動向

近年、合併や業務提携を積極的に推進し、取引先数の拡大と集約を図っている。

仕入先数については、口座を開設している企業が約 5 百社存在しており、合併前より微増傾向にある。今後業務提携によりさらに 10 数社は増加する可能性がある。この内、約百社弱で仕入金額全体の 80%程度を占めている。

販売先は約 6 千社あり、この内約 5 百社で全売上高の約 70%を占める。販売先数は合併により増加傾向にあるが、流通段階の競争激化の中で再編淘汰される企業も増加するものと考えられている。

オンライン取引の状況と効果

約 500 社の仕入先の内約 100 社弱は「プラネット」に加入しており、それら企業に対しては 100%オンラインでの発注となっている。その他メーカーに関しては、同社からプラネットへオンラインで情報を送信し、そこから先はプラネットが各メーカーに FAX 等で発注情報等を伝達している。

商品受領に関しては、約 100 社弱の企業がメーカー出荷段階のいわゆる事前出荷データがオンラインで送信されてくる。その他のメーカーについては、納品時に納品伝票に同社の発注伝票 No.を記入したものが、同時に手渡しされる。

販売先と発注データの交換をしている企業数は約 500 社である。

オンライン取引によるメリットとしては、人的コストの削減、作業ミスの排除が挙げられる。しかし、現実的には取引先と 100%のオンライン化がなされているわけではないため、合理化・効率化のメリットは十分に出ていないと考えられる。

情報システム化と情報共有化

情報システムは、同社情報システム部が主体となって開発・メンテナンス等をしている。ただし、作業部分に関しては情報処理専門企業に委託している。

販売先からの受注は、基本的に当日 9 時の受注締めを当日中に納品と当日 15 時の受注締めを翌日 10 時までに納品するいずれかのパターンである。そのため、小口･バラ納品が多く、今後もその傾向は強まると考えられる。

物流管理に対する外部企業の活用はさほど多くない。倉庫作業のパート化や傭車化を図ってはいるが、それらを同社社員が管理することで、一定以上の物流品質を確保することが不可欠であると考えている。

取引条件の動向

ロットの引上げ、オペレーション標準化の徹底等、外資系メーカーによる取引条件の変更に伴い、物流対応力や情報システム対応力が試されており、メーカーによる卸売業の選別

化がより進むものと考えている。

この動きは、国内メーカー及び小売業にも影響しており、川上・川下からの卸売業自体の選別化が加速度化されている。

反面、このことは努力した企業が正当に評価される時代になったものとも考えられるので、同社としては前向きに評価している。

今後の課題、展望

企業間取引の中でｅ-マーケットプレイスの占める取引額割合の予測に関しては、現時点では明確な認識はしていない。

オンラインによる企業間取引が進展するための必要条件として、ローコスト化と接続手順の簡易化が挙げられる。また、通信コストの低下などインフラ整備の推進が行政に求められる。

同社としては、オンライン取引を拡大するために、取引先に対しプラネットやヘリオス（地域 VAN）に加盟してもらいたいと考えている。

B 社（日用雑貨卸売業）

日用雑貨卸売業の最大手。 市場の動きを的確に掴み、顧客満足の最大化と物流コストの最小化を理念とする。卓越したマーチャンダイジング力と最新のテクノロジーを駆使したロジスティクス力を誇る。

日用雑貨業界における標準化

日雑業界はメーカーが主体となり JAN コード化を進めている。商品の 100%に近くに JAN コードが付番されているため、他業界よりも EOS 化しやすい環境にある。JAN コードが付番されていない商品については、小売業が独自に自社コードを付番している実情もあるが、情報化、標準化の面で日用雑貨業界は比較的進んでいる業界であるといえそうである。

以上のような情報化、標準化しやすい環境から、日用雑貨業界内では統一化がさらに進展する可能性はある。しかし、いくら業界単位で標準化が進展したとしても、一般的に小売業は業界単独での取引きではなく、いくつかの業界を包含した商品群を扱っているため、小売業サイドから見れば統一化とは言えないのかもしれない。

このような問題に対しては、業界団体を一同に集めてそれで一つの方向性を目指すことを誰かがやらない限り無理なのではないか。行政が主導でやればそちらにいく可能性はあると考えている。

同社の情報システム体制

情報システム部門は、ロジスティクス本部とともにオペレーション統括本部の中に位置づけらていてる。したがって、情報システム本部とロジスティクス本部の連携は取りやすい組織構造となっている。

情報システム本部内は、開発部隊と運用部隊の部門に分かれている。全国で運用のみの人員も含めて総勢 50 数名である（開発だけ行なっているメンバーは、30 名程度）。東京、中部、近畿、中四国、九州の 5 ヵ所の支社には、情報システム部を設置し、常駐者を置いている。

現在は、ホスト系の開発者の方がオープン系の開発者より多いが、徐々にオープン系の開発体制へ移行している状況である。

取引先企業数とVANの利用状況

販売先企業数　約1,200社

仕入先企業数　約100社

業界VANとしては、メーカーとの間でプラネット、小売店との間でウィズ（Wes:Wholesaler EDI Specification　化粧品日用品業界における小売業・卸売業間のEDI）を活用している。

EDI化しているデータ種

受注、納品データ、欠品データ、返品のデータ、請求支払、商品データ等である。

ウィズで提供されているデータ種は、約30種類程度あるが、同社が現状で利用しているものは、数種類程度である。実際この程度の基本的なデータがお互いやり取りできれば取引き上に大きな問題はない。

合併後のシステム統一

日用雑貨業界では卸売業の再編が進んでおり、同社も多くの合併により現在に至っている。そのため、社内のシステムは各社の旧システムが混在している状態にあり、システムの統合化が求められている。しかし、各社の個別の情報システムを、すぐに新しい仕組みに切り替えるということはスイッチングコストがかかり、難しい問題である。コンピューターの費用なども、例えばリース期間満了まで残存期間がある場合等が考えられるからである。

また、合併前の各社の組織体制や業務体制の違いもあるため、その統一を図ることも課題である。

今年9月までには全社的にシステムを統一しようと進めている。

情報システムの進展と企業間取引

情報面で競争しようとするのではなく、情報は協同して1つのものにしてしまったほうが便利であると考えている。営業や物流の部分で本当の競争をするのであって、システム的な所はできるだけ統一したもので行なった方が、メーカー、小売業、卸売業の3者間全てにおいてメリットがあるのではないか。

EDIやEOSといったデータ的なものに関しては独自性を持つのではなく、標準のものを

使うと汎用性が高くなる。例えば、最近は倒産が多いが、急に得意先が倒産した問屋の代わりを依頼してきても、データ種が異なると、開発期間を要し、そのために空白期間ができてしまう。しかし、実際に商品を止めることはできない。店頭に商品を並べることができなければ、消費者を失ってしまうことになりかねない。

システムの標準化が進展すれば、システム開発メンバーが少ない中小零細規模の卸売業でもパッケージソフト 1 つ買えばどことでも取引きが可能になり、非常に便利になるだろう。

加納商事株式会社

日雑物流におけるサプライチェーン改革をリージョナルスーパーと取り組み、日用品の一括物流を実現している中堅の日用雑貨卸売業である。

主要取扱商品

家庭用品、日用雑貨、基礎化粧品（メイクアップ用品は扱っていない）、ペットフード、一部の文具、肌着、玩具といった、スーパーの非食品商品全般を扱っている。取扱いアイテムは約 13,600 アイテムであり、そのうち H 市にある小売業の専用センターでは 4,800 アイテムを管理している。

取引先企業数

仕入先企業数は 464 社で、やや増加傾向にあり、販売先企業数は 369 社で、やや減少傾向にある。

オンライン取引について

（1）対販売先

EOS は 60 企業で実施している。オンラインで取引関係のデータ交換比率（行数）は 97.2%である。残りは FAX と電話を利用している。

交換データ種	企業数
支払い明細	80
返品データ	2
販売先への納品データ	17
販売先への請求データ	5
売掛金回収、入金データ	110

（2）対仕入先

行数にして 99.9%がオンライン受発注である。日用雑貨業界 VAN のプラネットを利用しているため、対仕入先とのオンライン取引比率は、対販売先に比べて高い。

交換データ種	企業数
請求データ	20
小売店への販売データ	30
在庫データ	5

オンライン取引の現状と課題

（1）対仕入先

オンライン化することにより、取引データを正確・迅速に交換し、ペーパーレスで確実な取引が実現できるようになった。仕入、買い掛けの自動照合を進めたいと考え、準備は済んでいるが、メーカー側があまり積極的ではない。

さらに取引制度の簡素化が必要である。とくに中小メーカーにおいては、商品と伝票が同時に届かないことが多く問題となっている。

（2）対販売先

仕入先と比べ、オンライン取引が進んでおり、照合作業や伝票の紛失、さらには伝票印刷や保管管理の手間を大幅に削減することができた。

（3）オンライン取引における課題

メーカー側は中間流通の在庫状況を把握したいと考えている。メーカー側のニーズに対して、問屋の受注情報や在庫情報の公開を検討しているが、セキュリティの問題が懸念されているために計画が進んでいない状況である。

（4）オンライン費用負担の現状

オンラインは1行2～6円程度である。将来的にはコストオン方式のメニュープライシングになると言われているが、最終的には企業間の力関係によるところが大きいであろう。

（5）小売店発注支援システム

このシステムでは、毎日のPOSデータをデータベース化し、店内在庫を元に定番商品の

適正発注量を算出している。基準在庫量は、売れ行きランキングによって変動させている。また、実際の店舗での運用に配慮して、発注のタイミングを商品カテゴリー別に曜日指定することも可能である。

（6）発注診断システム

店舗からの異常な発注の背景には必ず店頭に問題が潜んでいる。例えば発注頻度が過多の場合には、売れ行きに対して陳列量が少な過ぎるのではないかという問題が予想される。このような異常発注を自動的に検知し、問題を指摘し、商品の適正な管理に寄与している。

情報システム部門体制

社内の情報部門は計 8 名という組織体制である。基本設計は社内で行ない、仕様を提出、システム設計を外注している。なお、簡単なシステム開発については社内で実施している。

情報化と企業間関係について

同社では、平成 9 年に小売業（株）a 社の物流センターの運営を受託した。従来、（株）a 社は日用品の調達物流を同社の他、b 社をはじめとする計 7 社の卸売業に依存してきた。したがって、商品在庫は各卸売業の 7 ヶ所の倉庫にあった。これを 1 ヶ所の物流センターに集約することにより、（株）a 社の調達物流は大きな改善を見せた。

欠品は全体で 2 割減り、店舗内の生産性もカテゴリー別かつ通路別納品により 1.4 倍に向上した。発注から納品までのリードタイムも短い店舗では 6 時間までに短縮できた。

98 年 10 月から CRP（自動補充システム）を導入した。

物流センターを中心とした情報システムは“物理的”には固定化していると言えるかもしれない。しかし、そのような企業間の取引関係には「永久」も「独占」もありえない。

物流センター運営の契約は、1 年毎に更新している。現在まで 5 年間継続しているが、コストを下げるなど様々な経営努力を重ねている。

C社（食品系卸売業）

同社は、北海道内の大手卸と共同で VAN 事業を推進し、中小小売店からの受注に大きな効果を上げている。システムは流通業界の標準仕様で設計されており、オープンな環境で運営されている。しかしその一方で、大手小売チェーンとの取引維持のため、チェーンが持つ独自のオンラインシステムに個別対応することも求められている。

企業概要

同社は、1914 年に創業され、北海道の地元卸売業としては最大手の加工食品取扱いの卸売業である。道内に 1 本社 1 本部 9 支店 3 物流センターの体制を有している。

売上高は約 350 億円であり、伸び率は業界平均を上回っており順調に推移している。

同社を取り巻く経営環境

営業テリトリーである北海道の経済は、公共事業の減少、観光事業の不振、住宅建設の先細り、高い失業率、地域人口の減少、低迷の続く個人消費に改善の兆しが見えず、景気後退が著しい。こうした景況感は、北海道の流通業界においても同様で、スーパー、百貨店は、売上高の前年割れが恒常化し、堅調であったコンビニエンスチェーンも既存店では前年売上高を下回る等、消費沈滞の深刻化とデフレ感の強まりのなか激化する低価格競争は業界全体の淘汰を即している。経営破綻、リストラ、合併、買収等の予測を超えた規模での淘汰、再編による合縦連衡を生み出した。金融機関、仕入先等の経営内容のチェックは特に厳しくなり、業績の悪化は即、経営破綻に結びつく状況にある。特に信用不安先の増大は、経営課題の重要なテーマとなり、どのような大手取引先であっても貸倒れの不安は払拭されず、大口取引先での発生は致命傷になる。

このような経営環境下、同社は全国展開をする大手卸売業の系列に入った。その連繋によって全国情報ネットワークを有するフルライン、フルカテゴリー卸としての機能と信用力の強化を進めている。

取引先の動向

直近の仕入先企業数は約 7 百社、うち主要な仕入先数は約 4 百社程度である。一方、販売先企業数は約 1 千 8 百社、約 4 千 5 百店舗程度である。

企業数の変動をみると、仕入先企業数は業務用食品メーカーとの取引拡大に伴い、増加傾

向にある。また、販売先企業数については、地元の零細小売業の転廃業により減少しているが、大手スーパー、コンビニエンスチェーンの新店舗増加や外食産業等の業務用ユーザーの増加等もあり、全体としては微増である。

近年、小売業による大手卸売業への集約化、系列化の傾向が特に強まっている。中小の地場卸は業界再編の中で淘汰され激減している。

オンライン取引の状況と効果

北海道内の大手卸は、業種（雑貨・菓子・食品）を超えて共同で「ヘリオス」という会社を設立し、VAN 事業を推進している。オンライン化による受注効率化と、データ提供による店舗活性化を目指している。それに同社も参画しており、特に中小の小売店の受注に大きな効果を上げている。加入店舗は約 1,000 程度であるが、システムは流通業界の標準仕様で設計されており、非常にオープンな環境で運営されている。

大手チェーンは、ほとんどが独自のオンラインシステムによるものである。同社の場合、約 50 チェーンと実施している。各社とも業界の標準仕様に準拠はしているが、細かいところで微妙に仕様の相違があるので、結局は、個別に開発や運用対応をしなければならない。

それぞれの小売業の EOS、EDI システムは、各社の効率的なチェーンオペレーションやロジスティックに密接に関係しているので、その取引先として対応しなければ、確実に機能の無い卸としてオミットされる。これは、取引維持に関して業界ではベーシックな問題であり、当たり前の事柄ではあるが、非常に重要なポイントといえる。

情報システム化と情報共有化

インターネットの普及により、急激な変化が情報システム化と情報共有化において現れている。現実に WEB 環境に即したシステム化は、様々な切り口から出てきている。既に WEB-EDI など、非常に小さな小売店でも安価なパッケージソフトとパソコンで実施事例が増えてきている。メーカーからの商品情報は、インターネットによって、地域間格差や流通段階の格差が劇的に無くなり、商談もインターネット上で距離に関係なく実施できる。また、業界ではウォルマートの進出なども予定され、ナショナルブランド商品において卸の介在が将来的に難しい情況になっている。ましてや北海道のローカル卸の場合、販売チャネルと商品政策における戦略は、激変を余儀なくされる。

選択肢の一つに物流センターの運営受託もあるが、単チェーンの商い額が相対的に少なく

配送先への距離の長い北海道においては、コラボレーション等も視野に入れた様々な施策が必要になる。今後現れる急激な変化に、如何に素早く対応できるかが、大きな分かれ目になる。

取引条件の動向

流通小売の経営状況によって、取引条件は、大きく二極化している。

経営状況の悪化している相手には、売買契約の見直しや担保の設定を厳格に進め、経営状況の良いところは、強烈な価格競争がおきている。しかしながら、ナショナルチェーンは、ネットワークの系列で帳合の棲み分けが決まっており、チェーンの仕様に基いたシステムやロジスティックの機能強化を要求される。ロジスティック上の様々な要求は、チェーンオペレーション上の効率化を求めているのであって、逆に地域のデータに基いてもっと効果的な提案をすると認められる可能性もある。流通の担い手全体が恩恵をこうむるようにより良い仕組みを確立したところが勝者になるだろう。しかし、現状では、大きな価格条件を引き出すために仕入先の卸売業を集約化するだけの場合も多く、費用負担が苦しいと結果としてメーカーにその費用の助成を仰ぐ事になる。

株式会社菱食

同社は、VAN を経由してほぼすべての仕入先との間でオンライン自動発注が行われている。一方、中堅以上の小売業に関しては独自の情報システムへの対応が求められるが、同社が持つ登録コード変換機能により、スムーズな対応が可能となっている。
また、有力仕入先との間で研究会を立ち上げ、さらなる効率性追求への取組みや販売促進に関する実験等の様々な試みを行なっている。

企業概要

同社のルーツは大正 14 年に、三菱商事の食品部門の国内販売を担当する北洋商会の設立にある。その後、昭和 54 年には東京及び大阪の卸売業 3 社と合併し、現在の称号に変更し、平成 3 年に 2 社、11 年に 1 社との合併及び営業権を取得し、全国を商圏とする加工食品卸売業として現在に至っている。

平成 13 年度の年商は約 6,760 億円であり、加工食品卸売業の売上規模第 3 位である。

同社を取り巻く経営環境

加工食品は、日常生活にとっての必需品であり安定的販売が見込めるものの、消費者の志向は「より安く良いもの」へ移ってきている。さらに、デフレの進展、消費マインドの低下、流通段階のグローバル化、国内大手小売業の倒産等の影響で、加工食品卸売業を取り巻く経営環境には大変厳しいものになっている。

それゆえ、生産と販売の中間に位置する卸売業としては、効率性の向上を目指した取組みの展開を図ることが重要な課題となっている。

同社は、それらの環境変化を受けて、「新営業・新物流・新管理」を営業戦略として様々な取組みを行っている。

取引先の動向

仕入先数は、約 2,500 件程度であり、ここ数年は微増傾向にある。その主たる要因は、菓子、酒類の取り扱いにある。

販売先企業数は約 1 千社強であり、その内訳は小売業が約 6 割、系列卸売業（RKG）を主体とした 2 次卸売業が約 4 割となっている。

オンライン取引の状況と効果

同社及び関連会社との間では、同社が入力管理している商品マスターをベースに、ネットワーク化がほぼ完成している。

商品マスターは、本部が管理する基本商品マスターと、支店専用の場所商品マスターに分けて管理されている。商品カテゴリー毎の全登録数は、約 48 万アイテムである。

オンライン化の進展をみると、対仕入先とは三菱商事の VAN である ECHOS や、食品業界の VAN 会社であるファイネットを通して対応しており、ほぼすべての企業と自動発注システム（自動 FAX 発注システムを含める）が構築されている。一方、販売先であるが、業態小売業を主体とした中堅以上の小売業においては、独自の情報システムを構築している。それゆえ、それら小売業との間では小売業主導のシステムへ、個別に対応することが原則となる。

同社は、各仕入先メーカーの個別コードと JAN コード等同社の登録コードの変換機能を有しており、仕入先各社と販売先各社が個別の情報システム化へ取組んでいても、スムーズで効率的な受・発注が可能となるような役割を発揮している。

オンライン取引の効果は、人件費削減や受・発注業務円滑化のほかに、販売先及び仕入先から得られるフィードバックを活用した卸機能の高度化が挙げられる。

情報システム化と情報共有化

同社は、1979 年の 4 社合併時には各社個別のコンピューターシステムが稼動していたが、会社発足後 7 年かけて統合した。その過程において、同社システム統括部が主体となり富士通の支援を受けて取組んできており、その体制をもとに今日の情報システムがある。体制の人員は出向者を含めると約 100 名程度である。

有力仕入先企業との間で ECR 研究会を展開し、物流面、商流面を含めた情報の共有化を図っている。今後共有されるのは、エリア別の出荷予定データ、仕入・販売データ、商品マスター、棚割データ等である。

物流部門は、企業の主要な役割・機能である。そのため、物流システム構築には全力を挙げて取組むものの、具体的な推進については関連会社である 3PL 企業も含めて、最も効率的な推進が可能な企業に外注化している。

取引条件の動向

同社のリティールサポート力は、小売業から高い評価を得ている。特に、品揃えの拡大と一括納品化において成果を上げている。

仕入先とはECR研究会において効率性追求の取組みを行っており、販売成果を上げるべく販売促進にかかわる実験も展開している。

今後の課題、展望

オンライン取引に関する課題には、以下のものがある。

第一に、業界標準の確立である。現状ではリーダー企業出現の可能性が小さいので、公的な第三者による取組みが期待される。

第二に、コード入力を主体としたサプライチェーン共通コードセンター等の設置が求められる。現在、卸売業が社内で川上であるメーカーのコード、川下である小売業のコードを登録し、自社のコードと交換処理を行っており、新製品の商品コードの入力は卸売業負担となっているため、業界としての相応な負担のあり方の検討が望まれる。

第三に、コスト負担ルールの明確化である。現状では卸売業が小売業のオンライン費用の負担を求められているが、これが過度な負担とならないよう、業界としての合理的な基準作りが必要になる。

ヤマエ久野株式会社

九州有数の食品系卸売業
商品調達のローコスト化、地域のニーズに合った品揃え提案や売場の活性化の具現化に向け、いち早く社内外のコンピューターネットワークの構築に取り組んできた。

仕入先・販売先とのオンライン取引

仕入先企業数は、およそ 3,000 社（食品のみ）で、業界 VAN のファイネットを活用している。メーカーへの受発注の EDI 化の割合は、およそ 30%（約 50 社）である。その一方で販売実績データ（小売への倉出の実績）を毎日メーカー約 40 社にオンラインにより有料で提供している。

販売先の企業数はおよそ 3,700 社（食品のみ）である。大手組織小売業に対しては、個別対応となっている。しかし、販売取引先の中には、自社でシステム開発できない中小小売店もある。彼らに対しては、同社のグループ企業で情報処理・ソフト開発を手掛ける㈱リンネットで情報化の支援をしている。受発注における EDI 化の割合（行数）は、加工食品 96%、酒類 64%、日配品 75%であり、残りは電話、FAX により行なっている。

取引先との交換データ種

現在 EDI でやり取りしているデータは、受発注・請求支払・物流についてである。この中味は広がりつつあり、特に物流の EDI 化が進んでいる。取引先からの発注データを元にして、納入業者として事前出荷詳細データを、専用センターを受託運営している場合は店別出荷確定データを先方に送信している。在庫データの公開はメーカーとの間では行なっているが、小売店との間では行なっていない。

EDI のデータ種が多くなると、業界の標準化も進んでいくだろう。通信はオープンな形で、取組みはある程度クローズな形になると思われる。

情報化と企業間関係

企業間で EDI による取引を進めるためには、その取引の規約を決めて運用する必要がある。そのために、企業間関係はある程度クローズドな取引関係となるであろう。

現在、受発注等は電子データ化できている。しかし、取引条件、画像、納期問い合わせ、

商談などはデータ化できておらず、書類の送付には郵送、FAX、宅配便を利用している。これらの情報（画像や音声）専用の宅配便ができると活用できるかもしれない（安い価格で)。

企業間の取引関係において、情報システムの対応力がなければ、取引の相手先から選別されてしまうであろう。現在は、情報技術の発達により、複数の企業間をデータが流れやすくなった。その企業取引連鎖関係の中で一箇所でも情報流のボトルネックができ、情報が欠落するようであると、その原因をつくった企業は排除の対象とされ、取引の継続が難しくなる。それなりに情報システムの対応力・運営力、さらに情報システムのセキュリティの確保ができる企業でないと企業間連鎖取引関係の中では生き残っていけない。

取引のオープン化とVAN事業

特定の企業間に情報システムを構築しても、他の企業との取引の開始に影響を及ぼすとは考えにくい。理由は、次のとおりである。

現在､食品卸売業の情報環境として業界VANファイネットがある｡ここを通じて受発注、販売実績データ、出荷データ等のやりとりをしている。しかし、業界全ての企業が利用できるというものでもない。やはり多くの中小企業が情報化に取り残されているという現状にある。そのような情報化できない中小企業に対し、取引相手の受信形態を意識しないで取引情報を出せるように業界VANがメディア変換を行なっている。

例えば、卸売側から発注データを中小メーカーに出す場合、その中小メーカーの受信形態がオンライン、WEB、FAXのいずれであっても、卸売業側は中小メーカーの事情を個別に考慮することなくオンラインで発注しても、VAN会社が相手先の状況に応じて変換してくれる。

最終的に業界で取り残される企業は､自社でシステム開発･投資ができない企業である｡そのような自社で情報化ができない企業はVANを活用することが有効である｡以上のような理由から、情報システムが取引排除の要因になるということは考えづらい。

標準化を妨げる商慣行

情報化の進展を阻害している要因は返品である。返品率は、0～10%（店によってバラつきが多い)。特売・企画ものの返品が多い。

末端の店舗と情報が共有化でき、返品がなくなればコスト削減が実現でき、標準化もさ

らに進展するであろう。

オープンなマーケット

同社での活用度は低い。安定供給できている商品をオープンなマーケットで販売するメリットが見出せないからである。また、商品の特性によってオープンである必要性はかわってくる。

まずは取引を継続・安定化させることが重要である。小売店の側に立ち考えると、定番的な商品については、オープンである必要はない。年間の販売数量と条件が決まっているので、クローズドな世界でも十分である。特売なら広くオープンなマーケットから商材を発掘したり、商品を選択する方が望ましいかもしれない。そのような使い分けを考えることができるであろう。

卸売業（売る）側からすると、オープン環境での取引は、継続性に対して不安がある。さらに新規取引開始にあたってのコストの問題と取引先の与信問題がある。ただし、品質が安定しているものであれば、オープンでも構わないかもしれない。

国分株式会社

創業 290 年の歴史をもつ大手食品卸売業である。同業卸売業と情報提供サービス事業を目的とした合弁会社を設立。商品マスターの一元化・データベース化を推進している。

第 7 期長期経営計画 「サプライチェーン・コンソリデート機能」の整備

かつて卸売業は受動的な「環境対応企業」と言われていたが、これからは能動的にメーカーや小売業に働きかけ、流通の最適化に向けて主体的に動く企業となるべきである。卸売業は流通の結節点となり、「調整＝コンソリデート」していくべきであるとして、このテーマを掲げている。

メーカーが小売業との直取引を始め、卸売業の「中抜き」が言われている。しかし、多メーカー、多店舗という流通構造に加え、鮮度を求め、買いだめをしない、週に数回買い物に行く、といった生活者の購買行動と、それに答えるための、少量、多品種、多頻度納品という、わが国特有の流通環境の中では、商流、物流を集約し、そして分散するといった卸機能こそ最も効率的な仕組みとなっている。

情報提供サービス会社の設立

サプライチェーン・コンソリデートの一環として設立されたのが、雪印アクセスとの共同出資による情報提供サービス会社（ジェフネット）である。

ジェフネットは、商品情報と営業支援コンテンツの情報提供サービスを事業目的とし、商品マスターの一元化・データベース化を推進する。

商品情報の内容は、商品名・規格、入数、JAN コードなどの基本属性の他、流通保管方法、原材料、添加物、SP（セールスプロモーション）スペックなどといった提案型営業用の情報も付加されている。

メーカーからの情報収集は、メーカーが登録用紙に上記項目を記入し、郵送または FAX で提供、あるいは Excel ファイルによりメール送信も可能である。さらに現在、WEBEDI データ転送方式も準備中である。

得意先へは、提案型営業用システムでメーカーから受けた情報に、同社と雪印アクセス両社の MD 情報を付加し、情報提供する。

ジェフネットのデータベースは、業界標準データベースに準拠しており、連動がとれるようになっている。

業界標準データベースは、メーカー数が少ない日用雑貨業界では進んでいるが、加工食品業界では遅れをとっている。競合する企業同士であってもJANコード、商品名、商品スペック、画像データなど共有できる情報は多い。重複作業をなくし、全体の効率化、合理化を図っていくべきであろう。

データベースの整備

登録数は約30万アイテム（2002年1月末）、雪印アクセス（冷凍、チルドが多い）と合わせると約48万アイテムに達する。年に1回、抹消処理をする。登録数、カテゴリーともに増加傾向にある。

取引先企業数

仕入先数は、約6,000件（請求先数）、販売先数は、約26,000件（請求先数）であり、いずれも増加傾向にある。仕入先企業数は、取扱商品カテゴリーの拡大と商材発掘のためのローカルメーカーとの取引きにより増加している。

販売先企業数の増加は、酒類免許の規制緩和による影響が大きい。ドラッグストア、ホームセンターなどがビール、発泡酒、飲料の取り扱いを始めたことで、新しい業態との取引が拡大している。

取引基準について

与信管理は法務部の審査による。

取引先とのEDIについて

受発注は標準プロトコルに準拠していればよい。取引開始時には、まずフォーマットをもらい、通信手順を決め、次に通信速度を確定する。フォーマットは完全に個別対応であり、統一化の動きも見られない。商品コードは、6割はプライベートコード、4割はJANコードである。コード管理は営業の担当で、手間のかかる作業ではあるものの、卸売業の仕事の1つであると考えている。

仕入先とのオンラインでの交換データは、発注データ、直送出荷案内データ、販売実績データ、請求データ、商品マスターデータである。メーカーとのオンライン取引企業数は、発注に関しては約100社、出荷案内に関しては約300社である。

販売先とのオンラインでの交換データは、受注データ、出荷、債権、債務情報である。

VAN の利用について

大きくは 2 系統あり、加工食品系はファイネット、酒類系は SJK を利用している。日用雑貨系メーカーの食品もファイネットを通している。なお、10 月より、ファイネット、SJK、酒類加工食品データベースセンター（SKDBC）は、ファイネットに統合され、業界標準化へ向けて動き出している。

情報システム部門体制

同社は、昭和 40 年にコンピュータシステムを導入し、現在、情報システム部門は 75 名が在籍している。主なシステム体系は、以下の 3 つである。

① 管理システム系…債権・債務、収益、会計　等

② 営業システム系…営業支援ツール（営業支援システムが主で、CF 情報、TV 情報も含む商品検索部分は小売業からもアクセスが可能）、DWH（データウェアハウス）、各種マスター等

③ 流通システム系…汎用物流システム、専用物流システム、EDI システム等

物流センターについて

国分本体としては、71 拠点、グループ企業を合わせると 172 拠点。センターは機能別に 3 タイプに分けられる。

１）汎用対応型センター

複数の小売業、複数の業態に対応した物流センター

２）業態対応型センター

CVS、量販店等、単一業態に対応した物流センター

３）企業専用型センター

加工食品・菓子・雑貨などの業種の垣根を越え、DC（在庫型物流）機能と TC（通過型物流）機能を組み合わせ、一括で対応することで、これまでの分散・重複によるロスを排除し、売場を起点とした在庫削減、カテゴリー別納品体制、リードタイムの短縮などに取り組む、1 特定企業の物流センター。

e-マーケットプレイスの活用について

酒類、食品の取引では、実際に商品を取り扱うとなると、味、食感、質、製品の安心・安全対策、安定供給等、現在のマーケットプレイスでは補えない機能が最も重要となる。小売業が自らこれらの情報を入手しようとすると、相当な時間と労力が必要となる。むしろこの機能こそ、卸のマーチャンダイジング機能のひとつと位置付け、強化している。

マーケットプレイスは、むしろ卸が買い手側に参加し、小売業のニーズに合った商材を発掘するための「商材データベース」として活用している。

D社

昭和 10 年創業以来、一貫して菓子の専門卸売業に取り組んでいる。「機能武装型卸売業」としての姿を追求し、より付加価値の高い卸売サービスの提供や業績の向上につながる提案型営業の実現を目指している。

最近の業界動向と経営課題

得意先との帳合は縮小傾向にある。価格競争が激しく、厳しい状況を招いている。

小売業が求める卸売業とは「企画力」と「商品提供力」を持つ企業である。催事（クリスマス、バレンタインデー、母の日など）に絡めて企画し、販売することが多い。このような提案型営業は同社社長の以前からの方針であり、マーケティングと合わせ、売場作りに力を入れている。

最近は、新規チャネルの開拓に努めており、ドラックストア、衣料品店、家電量販店といった新しい業態との取引が始まっている。これらに対しては、催事に絡めた提案が主体で、単発の取引が多い。

取扱商品について

取扱商品アイテム数は約 20,000 アイテムである。

PB 商品は自社の強味でもあるが、あまり多くなると、メーカーとの関係に影響する恐れもあり、同社では、PB 商品の売上比率を全体の 10%に設定している。

e-お菓子ネット

画像付商品データベース登録数は 5,000 アイテム弱であり、現在、普及活動を推進中である。データベースが充実すれば、各社で登録する手間を省くことができる。

仕入先とのオンライン取引

仕入先企業数は、880 社程度である。近年特定の製品に特化するメーカーが多くなり、仕入先企業数は増加している。

菓子メーカーにおける情報化の傾向は、トップ企業 5 社においてはオンライン化が進展しているものの、中堅メーカーのオンライン化は社長の意向が大きく影響するために各社で差異がみられる。さらに、その他の地場の中小メーカーでは殆どオンライン化は進展し

ておらず、年商 5 億円以下の企業においては、オンライン化は難しいと考えている。

しかし、菓子は地域特性が強い商品で、小売店からも地域特製の菓子の要請は高い。したがって地場メーカーとの取引は欠かせないが、オンラインに対応できるメーカーは少ない。地場メーカーの管理は支社単位で行なっている。

販売先とのオンライン取引

オンライン取引割合は 8 割程度である。小売業との間では殆どオンライン化しているが、2 次卸店とのオンライン化が遅れている。

EDI データ交換

（1）対小売業

対小売業においては、TC 型と DC 型の 2 パターンに分けられる。TC 型では、受発注データ、ASP（事前出荷データ）、出荷確定データを交換、DC 型では、在庫情報、入・出荷情報、減耗情報、発注情報、入荷情報、入品・入庫確定情報、受領情報、発注勧告情報といった情報を交換している他、テキストによる商品情報データや一部の POS データなどがある。

小売業とのデータ交換の殆どは J 手順によって行なっているが、一部、全銀 TCP/IP も利用し始めている。

Web は、2～3 件ほど利用している。これまでオンライン化していなかった企業が新しく始める場合、Web を利用するケースが多い。ただ、データ量が増えた場合やセキュリティの問題が懸念される。

POS データの解析を小売業から要請されるケースがあるが、ある程度の件数に達しないと分析に耐えない。今後、このような要請は増加すると思われる。売れ筋商品は出荷データを見ることで把握できるが、むしろ売れていないもののデータを入手したい。

（2）対仕入先

e-お菓子ネットでの運用

仕入先は発注データ、入庫予定データ、受領データ、返品通知データ（返品してもよいか確認するための情報）、直送（メーカー⇒小売業）データ、出荷（卸売業⇒小売業）データとなっている。

オンライン取引の効果

オンライン取引による効果は、事務効率が高くなったことである。さらに、物流センターに一括納品が可能となり配送効率が向上した。

店頭でのノー検品を実現している。納品ケースの中にある商品を全てデータ化することは時間も労力もかかる作業であるうえ、リードタイムが短くなる中、効率的に作業することは難しい面もある。しかしこれらの作業は付加価値となり、とくに大手小売業で実績を上げると他の販売先との取引の際に非常に有利となる。

オープンなマーケットでの取引

食品・菓子について衛生管理面で特に厳しくなるなか、同社では、新規メーカーとの取引は、事前に工場を訪れ、衛生管理面をチェックするようにしている。ネット上だけで、いきなり取引を開始することはあまり考えられない。

5 小売業に対するヒアリング調査結果

イオン株式会社

革新に挑戦し続ける企業風土を持つ。 事業持株会社体制を確立し、グループ経営と各事業の経営を明確に分け、グローバル時代を勝ち抜く事業競争力を構築することで、グループ価値の最大化を目指す。 ＷＷＲＥへの参加が注目されている。

情報システムの現状

規模と機能の拡大が容易なシステムしか構築しない方針の下、オープンアーキテクチャーを基本としている。OS であれば、UNIX、Windows を中心にしているということである。その理由は、規模が拡大し、新しい機能を追加するときに、固有メーカーの専用 OS や通信プロトコルを採用すると他との互換性がないため、そのもの自体を交換しなければ接続できないという問題があるためである。

パッケージソフトも採用している。これには 2 つの理由がある。市販ソフトの良い所を採り入れたいということとグローバルスタンダードを取り込みたいということである。併せてソフト開発の時間短縮という点も考慮している。システムの結合が保障されている限り、それらを組み合わせて最良のシステムを構築するという方針で進めている。

EDI の現状

商品マスターへの登録は、各店舗で行なうものが 30 万アイテム、本部登録分は、100～150 万アイテムで、アイテム数はやや増加傾向を示している。

①EDI 化している取引先数…約 2,000 社

②EDI 化しているデータ種…出荷情報（納品計上、数量訂正、出荷データ）、受領情報（計上結果、納品データ）等

③EDI の標準化状況…プロトコルは、J 手順、H 手順、TCP/IP

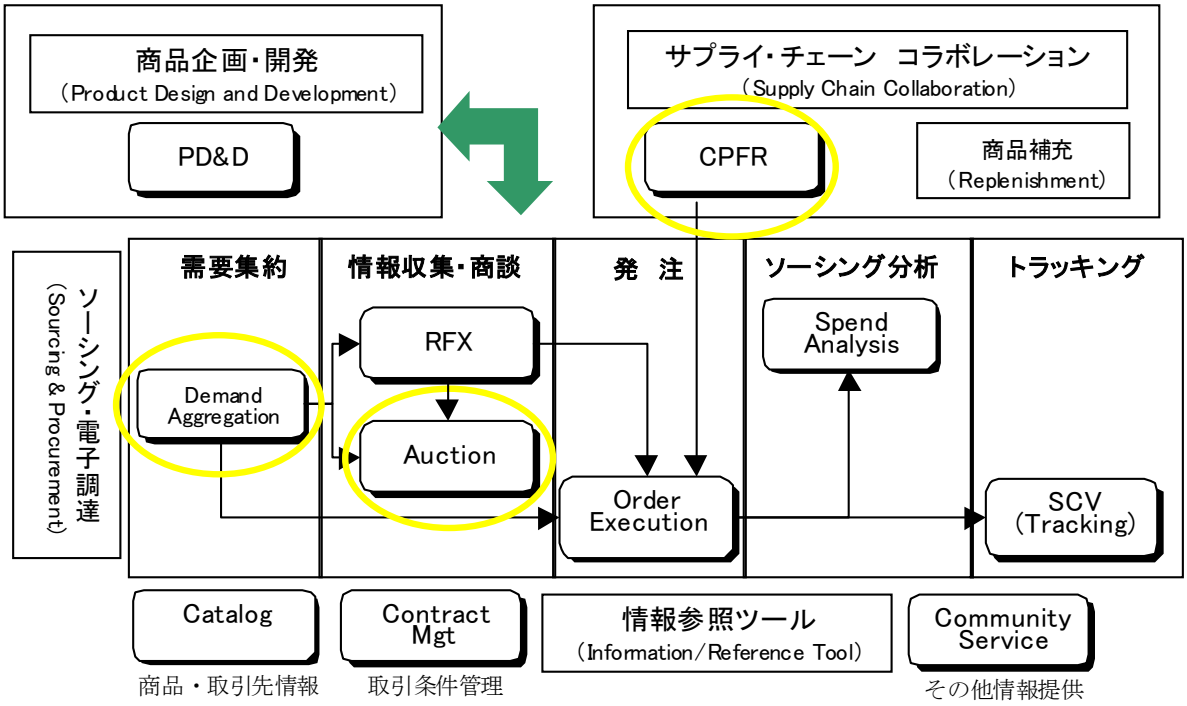
WWRE（World Wide Retail Exchange）について

WWRE は、e マーケットプレイスのことで、もとはウォルマートがリテールリンクを立

ち上げ、取引先とのネットワークを構築したことに対抗して始まった組織である。

「WWRE の機能」には、オークション、デマンドアグリゲーション等の様々なツールが用意されている。

WWREの機能



（1）オークション

オークションには、フォワードオークションとリバースオークションある。現在同社が調達で利用しているのが買手主導の入札によるリバースオークション（逆オークション）である。2000 年 11 月からいろいろと実験を行ってきたが、現在利用が多いものは資材、冷凍食材などである。

これまでメーカー側の多大な協力を得ながら、仕組みを変え、値段を下げてきた。したがって、オークションの効果はそれ程期待していなかったが、行なってみると大幅に値段を下げることができた。

（2）需要集約

需要集約については、一つは同社のグループ外、つまり WWRE メンバー間での共同購買という動きがある。もう一つは、同社グループ内部で、需要を集めて発注をかけるもので

ある。今まで1か月分で発注していたものを3か月分まとめて発注をする、あるいは10社分の需要を集めて発注をする等により、大幅に値段を下げることができた。こういった効果が実際に現れているため、この仕組みにシステム投資をしても採算がとれるのではないかと考えている。

（3）企業間の取組み関係

今後も協業体制に向けて、オークションそのものは、さらに利用していきたいと考えている。しかし、基本的には当用買い、つまり、お互いのニーズが出会ったところで成立するという市場の特性を考えると、これだけに依存することはできない。オークションで価格のベースが下がり、そのベースを継続しようとするときに、さらにもう一歩深い取引先との仕組みづくりというものが始まるのではないかと考えられる。

CPFR は、両社が共通の部分をもってそれぞれが改善を続け、双方がウィン=ウィンになろうというコンセプトである。今後は、オークションと協業体制うまく使い分けていきたい。

今後の課題

WWRE の活用については、需要集約、オークションを活用して行きたい。これらツールを日常的に利用することで、EDLP を実現していこうと考えている。さらに直取引のメーカー等を含めた戦略的パートナーといかにコラボレートの仕組みを作っていくかという大きな課題もある。

WWRE とのかかわりの中で、グローバルスタンダードプロセスを取り込んだ社内のインフラ整備も考えていく必要がある。現在、今の仕組みを作り替えており、VICS、EAN、UCC ネット等の国際標準をぜひ取り込んでおきたいと考えている。

同社では、WWRE に出資金と年会費を払っているが、まだシステムの投資をしていない。したがって、本来、CPFR などを行おうとすると、需要予測の仕組みをもって、そこにリンクをさせていかなくてはならない。そのため販売計画や需要予測の仕組みを入れるときに、WWRE のツールなどと連携をさせていこうと構想している。

ビジネスバリューを向上させるのが IT である。これは単なるコストではなく、投資と考えないとうまく組み立てができない。今まで情報システムにはかなりの投資をしてきた。しかし、本当に投資した費用がどれだけ効果を上げているのかについての認識は、非常に

甘かったのではないかと思われる。情報システム投資により今までの通信費がどれだけ下がるかということはほぼ見込める。しかし、会社全体で、ある部署の人数が減ったこと、荒利率が上ったこと、在庫回転率が上がった等に関しては、様々な社内データを集めてこないとこの投資の評価ができない。したがって、次の投資をしていいのか、悪いのかということの判断がつかない。これが今後の課題である。

株式会社平和堂

創業45年目を迎えた優良リージョナルスーパーである。積極的なロジスティクス展開を進め、CRPを導入するなど、日本型の効率的消費者対応（ECR）を全社上げて推進している。

取引先企業数の傾向とオンライン取引の現状

仕入先企業数は約1,400社であり、ここ2～3年の企業数に変化はない。NB（日用雑貨・加工食品）の仕入先は数年前から絞り込み、三分の一程度の企業数になっている。一方、アクセサリーや衣料品分野は新しい仕入先を開拓している。

受発注は基本的にオンラインによる。しかし、オンラインに対応できない地場の中小卸（豆腐や和菓子など）に対しては、手書きによるFAXで注文を出している。

オンライン交換データの90%は発注データで、伝票レスにつながっている。数10社からはオンラインで納品データを受けている。

物流業務に関しては入出庫データの交換をおこなっている。在庫コントロールのためにはEOS以外のデータが必要である。

オンラインによる商談は今のところ実施していない。標準化が進んでいないため、様子を伺っているといった状態である。ただし、NBメーカーへの特売に関する商談は電子商取引に乗りやすいものであると考えている。

CRP（継続的商品補充システム）

同社は、ある菓子メーカーと半年にわたるCRP（継続的商品補充システム）の実験で在庫削減やより鮮度の高い商品を店頭に陳列できることを実証した。従来、同社や卸売業者が販売量を予測してメーカーに発注していたものを、流通センターの出庫実績データをメーカーに提供することで、同社への商品の補充量やその時期、配送方法を決定する仕組みである。

加工食品のセンターはa社、日用雑貨のセンターはb社が運営している。b社については、①同社の近隣に所在すること、②取引関係が長い、③取引額が大きいといった理由でセンター運営を委託した。

センター在庫の所有権は、卸売業にあり、センターから出庫した時点で所有権が同社に移

転するようになっている。

日用雑貨はピースピッキングが多く、難しい面があるが、加工食品はスルーの面が強い。ITF の仕分により、加工食品卸の a 社でも菓子を扱うことが可能となった。運用ルールは、問題が発生した都度決めている。

c 社（日用雑貨メーカー）の商品は、直接取引になったため、完全買取となった。在庫センターに入った時点で、同社の在庫となる。

EDI と企業間関係

EDI による企業間のデータ交換の進展により企業間関係は、固定化すると考えられる。特定企業と複雑なデータをやり取りするようになると、変更（他社とやり取りすること）にスイッチングコストがかかり難しくなる。

その一方、特定企業との関係が長くなりすぎるとお互いの企業同士に甘えが出て、自己革新できない面もある。

富山～大阪まで、1 か所の在庫センターで行なっているが、運賃コストが問題となっている。そこで、特売品や高回転商品はメーカーから直接店頭に納品してもらうようにしている。これらは、DSD（Direct Store Delivery）と言われるもので、近年アメリカで伸長している納品形態である。物流効率化の流れの中で流通チャネルの短縮化を図るものとして期待されている。

5 年前にはカテゴリー配送や毎日配送は基本だったが、あまりにそのことに固執するとコスト高になる。現在はなるべくセンターをはずし、DSD にする動きが出ている。これによりコスト削減を図っている。

即日納品を受けることにより、店頭の欠品は減るが、コストは上がる。コストをかけてそこまで無理をして定時配送を求める必要性について疑問を持ち、見直した。

特売品などは、大型の安いトラックを巡回配送させている。要するに特売日までに商品が納品できればよいわけである。これまでのように前日の夜に定時配送などする必要はない。

カテゴリーマネジメントとプロモーションについての見方

一部のメーカーとは協同で計画的なプロモーションを検討している。また、一部のメーカーからは棚割り提案も受けている。

カテゴリーマネジメントについての取組みは、あまり熱心に行なっているとは言えない状況である。売上の増減に対しては、商品の棚割りよりも、むしろ店頭プロモーションによる影響の方が強いようである。

どのような売り方をすれば、コストが最も低い状態で売上を最大化できるのかという視点で常に考えている。これが現在の大きな課題である。

E社（コンビニエンスストア）

同社では、情報システム部門と仕入部門をそれぞれ別会社化することで、機能の高度化を図っている。同社グループ間をオンライン接続し、発注データや販売データ等の情報をリアルタイムで集約・共有することにより、受発注業務の合理化、加盟店向けの店舗運営提案や PB 商品開発に力を入れており、その効果が得られている。

企業概要

同社は日本の北部を主体とした CVS の FC 本部である。加盟店舗数は約 1,000 店舗で、加盟店の売上合計は約 1,700 億円（平成 12 年度）となっている。

同社では、情報システム部門と仕入部門を分離独立させ別会社化している点に特徴が見出せる。システム開発・運用およびメンテナンス等を主体とする子会社の情報システム会社、商品の企画・仕入および物流システムを主体とした子会社の卸会社が主たるものである。

同社を取り巻く経営環境

小売り企業における競争はますます激しくなっており、CVS 業界においては、上位 3 社の寡占化が進展する一方で、地域 CVS の苦戦が指摘できる。

消費者の支出額は低下傾向であり、立地や品揃えの利便性を追及しても、店舗売上の拡大は困難な状況である。そのため、PB 商品等の積極的開発、オペレーションコストの低減化へ向けた取組み等が重要な課題となっている。

情報システム化については、上位 3 社は各社が独自に取組んでいる一方、下位の各社では、共同化の動きもみられる。ただ同社は、それらの動きを把握しながらも自らの足場を固めるための取組みをしている状況である。

取引先の動向

同社の仕入は、すべて子会社の卸会社が窓口となっている。子会社の卸会社が仕入れている企業数はメーカー、卸売業、輸入業者を含めて約 800 社程度であり増加傾向がみられる。

オンライン取引の状況と効果

同社のオンラインは２種類ある。１つは、仕入先卸売業へのオンライン発注を主体としたもの、もう１つは、本部と加盟店の情報交換および加盟店の販売データ等を集約化するも

のである。

オンライン取引による効果としては、受発注に関わる人材の合理化を図ることが可能となった。また、情報の共有化により、店舗運営上の各種提案が充実し、PB 商品の開発がし易くなった。

情報システム化と情報共有化

オンライン発注システムにおいては、加盟店からの発注は子会社のシステム会社が情報を集約化し、そこから子会社の卸会社へ発注データがオンライン送信される。頻度は商品カテゴリによって異なり、弁当・惣菜は 1 日 2 回、日配品は毎日などとなっている。

同社グループを構成する主要 4 社間には専用回線が引かれており、リアルタイムでの情報共有化が図られている。さらに、仕入先企業となる子会社の卸会社は商品仕入のみならず商品企画・在庫・品揃え・配送までをも担当しているので、同社とほとんどのデータを共有している。

仕入先企業がメーカーや卸売業、さらには輸入業者と共有化している情報は①仕入データ②発注データ③納品確定データ等である。

加盟店とは、オンライン回線を通じて、①発注データ②POS データ③棚卸データ④新商品データ⑤販売促進データ等の支援となっている。

情報システムは、子会社のシステム会社が企画・開発・運用およびメンテナンスを全て行っている。そこで掛かる費用については、同社が基本的に負担している。

今後の課題、展望

同社グループにおいては、加盟店の売上拡大と利益拡大が大きな経営課題になっている。前者に関しては FC 本部と仕入窓口企業がメーカーとの情報交換を通して各種提案をすることで成果が出るような工夫をしているが、後者に関しては、今後のオンライン情報システムを考えた場合、通信費が高いという問題があげられる。

都市部では、通信各社が力点を置いているのでコスト面での制約は小さいが、人口密度の低い地区では回線コストが高くなる。

地域格差自体の問題ではあるものの、それらを併存させて対応しなければならないのは企業経営上非効率的であり、地方立地企業のハンディとなっている。