

パネルディスカッション抄録

これまでの30年、これからの30年

プラネットが設立から30年目を迎えたことを記念して、2014年のユーザー会では「これまでの30年、これからの30年」と題したパネルディスカッションを行った。メーカー、卸売業、IT企業それぞれの立場から、日用品・化粧品業界が抱える課題と今後のあり方について率直な意見を語り合っていた。

(注) この記事は、2014年11月6日(木)に開催されたユーザー会大阪会場でのディスカッション内容に基づいております。

パネリスト(企業名50音順)



小野 雄三氏
株式会社あらた
常務執行役員
ロジスティックス室長
兼 業務改革推進室長



遠藤 茂氏
株式会社井田両国堂
情報システム室長



飯沼 正満氏
株式会社インテック
首都圏本部
流通事業部長



小林 洋氏
サンスター株式会社
営業戦略部
担当部長



宿岩 隆志氏
ライオン株式会社
流通政策部長



田中 伸治氏
カストラス株式会社
代表取締役社長

コーディネーター

メーカーと卸売業の関係は変わったのか

～現在のメーカー、卸売業間の問題点～

田中 初めにこれまでの業界発展の歴史を鑑みて、現在のメーカー、卸売業間の問題点を確認していきたい。

1985年にプラネットが発足し、これまでの30年を振り返ると、卸売業の物流改革や受注オンライン化の積極的推進により、最も進んだ業界と言われるようになり、そこにメーカーが物流標準化としてソースマーキングや商品ケースの最適化をはかり、さらに卸売業・メーカー間のオンライン化に対応し、その結果、最も標準化された業界と言われ、そして全国化粧品日用品卸連合会の活動により業界企業の方向性が定まった。

ただし、これからの30年を考えると、そこにはまだまだ多くの課題がある。たとえば卸売業はここ十数年で取扱商品アイテム数が激増した。それらの管理や物流、営業の工数は増える一方で、その分、有力メーカーとの関係が多少希薄になってきていると危惧されている。

また、最近は大手メーカーの営業が有力小売業に直接商談を行うケースも増えているという。お互いが納得した機能分担であればいいが、メーカーによっては商談をやらされていると感じており、極端な例でいうと卸売業が代理機能を果たしていな

いのではないかという声もある。一方、メーカーが勝手に商談を進めることに危機感をもつ卸売業もあるだろう。

まずは皆さんが、それぞれの立場で現在の業界の課題をどう考えているかをお教えいただきたい。

宿岩 設立当初にプラネットが提唱した「システムは共同で、競争は店頭で」という理念に基づいてこの業界は進んできた。それぞれ困難な状況や環境変化もあったが、それを乗り越えながら共存共栄を目指してきた。

我々メーカーは、多くの商品を全国津々浦々のお客様にお届けするために卸売業様を重要なパートナーとして考えているが、流通環境の変化、とくに小売業様の変化が、お互いに期待される機能に大きな影響を与えているのは確かだ。

卸売業様には基本的な役割として、金融、物流、情報、営業という各領域の機能を求められている。この中でそれぞれが強みとする機能、強化すべき機能をよく検討し、業界内の消耗戦を回避して、小売業様に向かってメーカーを束ね、その上で交渉力、提案力を発揮していただきたい。

一方、我々メーカーは生活者のニーズを的確にとらえた商品開発により継続的に市場の活性化を図るとともに、卸売業様が商品を販売しやすい環境を整備することが求められているが、そのあたりはまだ不十分で今後の課題と認識している。

小林 かつて卸売業様は業種卸といわれ、化粧品系・雑貨系

などに分かれていた。また、得意なメーカーの強弱がはっきりしていたが、近年はフルライン化が進み、それぞれの特色が薄れると同時にメーカーとの付き合いが浅くなってきている気がする。今のメーカーの若いセールスなどは卸売業様の機能に関する知識が乏しく、それが相互の信頼関係の形成に影を落としているのではないかと思う。

この30年の間に、メーカー・卸売業間を取り巻く環境は大きく変化した。その主要な要因は小売業の業態変化と効率化の追求だ。効率化を追求したからこそ今日の流通業界があるが、一方で生産性の上がらない部分を切り捨てたことにより現状の流通にひずみを起こしているように感じている。

遠藤 我々卸売業にとって、プラネットがこの30年でメーカー・卸売業間の発注から請求に至る共通基盤をつくり上げてきたことは画期的だった。それ以前から一部の大手小売業様と卸売業の間でEOSによるオンラインデータ受発注に取り組んではいたが、各社によって仕様がばらばらで大変苦労していた。プラネットが標準化という一つのルールを敷いてくれたことで、メーカーとのオンライン受発注でそうした状況を避けられたのは本当にありがたい。

今、私がメーカー様にお願いしたいのは細かいことだが、卸売業からメーカー様に商品を発注した際、できれば商品が到着する前に仕入データをいただきたい。2点目に、1日も早くすべてのメーカー様がプラネットのEDIに接続しオンライン受発注できるようになればいいと思う。3点目として、時折、小売業様から手前どものコンピューターに登録されていない商品コードで受注をいただくことがあるため、新商品情報は卸売業側にも早めにご提供いただければいい。

小野 私はこの業界に入って35年ぐらいになるが、30年間で一番変わらないのは市場の売価だろう。本音を言えばもう少し上がったほうが良いと思うが、市場売価が変わらないということは、ある意味、業界をあげて効率化を実現してきたことの成果だと思う。

田中社長のお話にあったように、卸売業は取り扱いアイテム数を増やし、合併や統合などを通じて規模を拡大して厳しい環境を乗り越えてきた。そうした中で、卸売業が代理店機能を失ったという話があったが、卸売業の機能には営業だけでなく物流や情報提供、金融といったものがあり、いずれも流通の中間として立派な機能を果たしていると思っている。たしかに昔と違って営業や物流の現場が複雑になって、機能分担が錯綜しているのは事実だが、ある部門だけを見て機能を果たしていないと判断されては困る。卸売業の機能を理解いただけないとすれば、それは我々の説明不足もあるかもしれない。

メーカー様の営業が直接小売業様と商談するという件につ

いては、卸売業の機能を理解しないで納入価やマージンが決められているのではと心配になる。卸売業と小売業の間ではこの30年間にリベートやセンターフィーといったものが発生している。これは経営上大変大きな問題だが、我々は事実として受け止めている。過去は取り扱いアイテムの拡大や合併などの規模の拡大でなんとか対応できていたが、今後は別の解決策が必要になる。メーカー様にもそれをしっかり理解したうえで価値配分をしていただきたいと考えている。

飯沼 これまでの30年をITの面からみると、業界をあげて受発注業務の業務改善に注力をされてきたことは非常にすばらしい。2014年10月末現在(以下同様)メーカー様483社、卸売業様465社がプラネットのEDIサービスを利用されているということで、まさにn対nのオンライン化を推進し、「システムは共同で、競争は店頭で」を実現されてきたのだと思う。

ITの基盤も当初は高価な汎用機で始まったが、プラネットは常に最新の技術を使うことで処理能力を向上させ、それによって料金改定をして、より多くの業界の方々が使えるかたちを追い求めてきた。また24種のEDIデータ種があり、787社・136,305アイテムの商品データベース、さらに約41万件の業界標準取引先コードを維持管理、運用している。これは非常に手間のかかる仕事であり、業界標準に対する縁の下の力持ち的存在といえる。

ただ、ここまでプラネットが努力してきても、まだEDI率が100%にはなっていないのは残念だ。業界特有の商いの理由があるかもしれないが、これはやはり100%になるように業界として進めていただきたい。

それぞれの機能の理解と相互評価の重要性

～どうすれば業界がより良くなるか～

田中 現在の課題を挙げていただいたが、それらを解決するためにメーカーと卸売業がどう協調、競争していけば業界がより良くなるかお聞きしたい。

現状は個別最適の結果、あいまいに機能分担している傾向が強いようだが、どうすれば全体最適による機能分担が図れるのか。また、営業効率を向上するために、たとえばリアルタイムに情報交換できるインフラをつくり商談の情報共有ができる仕組みはできないか。そうしたアイデアも含め、単純な値引き競争から脱却していくにはどうすればいいのか。

宿岩 今後も卸売業様とメーカーが協調していくことを考えた場合、それぞれの流通段階における機能、役割を一方的でなく相互に、適正かつ合理的に評価することが重要だ。当然、開

示できる情報等を極力開示することが前提になるが、お互いに無駄や重複のない機能を発揮すべきだろう。

競争領域は個別企業に由来しても、全体最適に向けて業界全体で合意できる部分は多くあるはずだ。プラネットによってシステムのインフラを共同化し業界全体の効率化を実現できた業界だからこそ、流通全体を俯瞰した中で、非競争領域と全体の最適化をもう一度相互に研究、議論する必要があるのではないか。そういった機会を利用すれば人材育成も共通化できる領域だと考える。

小林 卸売業様とメーカーにとって、生活者に適時、的確に適正な価格で商品をお届けするという消費者流通の原点を共通のゴールとし、そのゴールに向かって課題を協働で解決することが重要だと考えている。とにかくお互いのコストの押し付け合いという構図が良くないわけで、いかに製品や流通の機能を高めて、その付加価値で利益をあげる構図にしていけるかを考え、それぞれの機能と役割分担を明確にし、それらの適正な対価を検討することが今後必要になってくると考える。

遠藤 メーカー様や自社の営業から話を聞くと、店頭で商品が売れすぎてメーカーの生産が間に合わなくなったり、逆に予定より売れなくて余ってしまったりということが時々あるようだ。こうしたことはメーカー様、卸売業、小売業様の関係が深まって連携が密になれば、かなり防ぐことができるのではないだろうか。

今、第一線で活躍されている若い営業の方々は、すでに出上来上がったシステムだけを見て営業活動をしている。ここに来るまでにどういう流れがあったのか。なぜメーカー様から卸売業への売価はこの値段なのか、この商品が小売業様の店頭と並ぶまでにどれだけの手間ひまがかかっているかという理解が浅いのかもしれない。そのフォローを厚くしていけば、お互いにもっと理解し合えるのではないか。

小野 流通全体を考えると、今後、人口減少、高齢化により市場は縮小し、卸売業は今までのように商品アイテムを増やし、販売量を増やすという手法では成長が難しくなる。

この30年、一番変わったのは間違いなくITだと思う。30年前、今のようなIT化は想像もしなかった。おそらくこれからの30年でも大きな進歩があるだろう。システム部門は、そうした変化をとらえて現在の課題、将来の課題を解決するという非常に重要な役割を担っている。

そこでシステム部門を中心に、メーカー様、卸売業、さらに小売業様も巻き込んで、流通全体としてお互いのプロセスを見直す議論ができないか。私も昔、EDIの標準化を進める討議に若手として参加させてもらったが、当時はお互いに夢を語った気がする。メーカー同士はもちろん、卸売業同士、そして卸売業とメーカー間でもこれからどうなるかを議論し夢を語り合った。今、そうしたことが不足している気がする。小売業様やメーカー様、卸売業の有志が集まり、日常のビジネスから一歩離れて流

通全体を俯瞰し、将来を考える場ができればいいと感じている。

飯沼 情報の共有という面では、在庫データとか販売データなど、メーカーや卸売業が共有する基準となるデータの利用が進んでいない。たとえば在庫データの利用はメーカーが41社、卸売業が72社で社数としては非常に少ない。まずはこれらのデータ活用をもっと促進していくことが、情報共有の第一歩ではないだろうか。

田中 そもそも販売データや在庫データは、メーカーでどのように活用されているのだろうか。

小林 弊社では、主に小売業様の店舗ごとの弊社製品の取り扱いのチェック、販促企画の成果のチェック、さらに営業やセールスの実績評価に販売データを活用している。一時期は小売店舗ごとに95%ぐらい捕捉できていたが、最近、小売業様の物流センターが多くなってきたり、従来と違う店舗形態が出てきたりしているため、大手の店舗ごとの売上としては捕捉率が落ちているのが現状だ。

田中 卸売業が小売業に納入する「セルアウト」ベースの販売データでみると、大手メーカーでも4割ぐらいしかフォローできていないところもあり、平均で6割ぐらいのようだ。ちなみに在庫データの提供は月1回という卸売業が多いが、データ分析のリアルタイム化が進んでいる中で、メーカーからすると月1回では厳しいという話も耳にする。

小野 話を聞いていて思うのだが、卸売業がお渡しする販売データなり在庫データをメーカー様がどのように使って、どういう価値を生んでいるのか、我々は意外と知らないと感じた。たとえば今、月末に送っている在庫データを毎日送った場合、それをどう使えるのか。どういう価値に変えていくのかを話し合えば、もっと新しい発想が出るような気がする。

業界を俯瞰し全体最適を議論する場が必要

～よりよい未来をつくるための協調、競争とは～

田中 メーカーと卸売業がうまく協調していくことが重要だという話だったが、具体的にどうしていけばよりよい未来をつくれるだろうか。

宿岩 今後、少子高齢化、人口減少がより進展する。すでに都市部でも地方においても買い物弱者のような方が存在する中で、優良な製品を適量、適時、適正な価格で継続的に全国のお客様の接点にお届けするという社会的な使命が、我々の業界にとって従来以上に重要になってくる。卸売業様は毛細血管機能といわれているが、これは業界の大きな財産であり、持続させなければいけない。

流通業界の活動には「作る」、「伝える」、「届ける」という領域がある。とくに卸売業様とメーカーが共同で行なう「伝える」、

「届ける」という領域を持続するためには、お互いに適正な利益を確保することが必要だ。そのための仕組みを今から話し合い、準備すべきだろう。

小林 生活者にとって選びやすく買いやすい売り場を実現することは、1メーカーではできない。品ぞろえと流通コストを最適化していただける卸売業様は必要不可欠な存在だ。メーカーはより高機能、高付加価値な製品を開発することが責務だが、流通の皆様には、その製品を生活者に認められたブランドとして育成していくお手伝いをお願いしたい。

地域に根付いて活気のある食品スーパーに行くと、雑貨の売場がほとんどないことがある。お店の方に伺うと、みんなドラッグストアに買いに行くから雑貨の扱いはやめたと言われる。晩御飯のおかずを買いに来たついでにハミガキを買おうとしても、わざわざ遠くのドラッグストアに歩いて行かなければならない状況は流通の正しい姿なのか。このような生活者に不便を強いている状況を協働で知恵を出して解決できればと思う。

そのほかにも、最近話題になっているネット販売やグローバルビジネスにおける標準化など、これからの課題はいくらでもある。その辺りを含め、ぜひ流通の皆様と一緒に、生活者が満足できる将来のかたちを模索していきたい。

その中で、プラネットには従来のEDIの枠を越えて、企業間情報連携の幅を生活者まで広げた情報交換のあり方を検討する場をつくっていただき、流通業界の付加価値の向上に寄与していただければと期待している。

遠藤 卸売業はメーカー様の商品を小売業様へ販売する役割を担っているが、その副産物として得られる小売業様のPOS情報や卸売業の各拠点の在庫情報、卸売業から各小売業様への販売実績情報などをもっと活用していければいい。さらにメーカー様が将来、在庫情報などを開示していただければ、小売業様は店頭で品切れする前に手を打つことができるし、卸売業も品切れを避けることができる。あるいは小売業様の店頭の陳列を急変変更できるかもしれない。そのように機会損失を今後できるだけゼロに近づけていけば、小売業様も儲かる。メーカー様も不良在庫を抱えずに済む。卸売業側も潤沢にメーカー様からの商品を店頭で並べることができる。昔ながらの近江商人の「三方よし」で、今後30年、お互いに共存共栄できたらよいと思っている。

こうしたデータをシステム化して活用するためには、初めに全体でデータの基準を合わせることが重要であり、そういったことを協議する場合は当然必要になるだろう。

小野 よくメーカー様から工場見学の誘いを受けることがあるが、卸売業側ももう少し主体的になって、メーカー様に卸売業の機能を見てもらうことが必要なのではないか。たとえば、卸売業の業務システムにどんなプロセスがあるのか、物流センターに入荷して出荷するまでにどんなことをしているか。そういった



業務の流れを理解してもらった上ではじめてマージンも要求できると考える。若い人がそういう議論をすることが、この業界をいい方に変えていくのではないかと思う。

今日の議論で、課題解決にはお互いを理解することが大事だとわかった。ただ具体的に進めるのはなかなか難しいので、個人的にはプラネットにその仲介役を期待したい。今の24種のEDIデータ種のままでいいのか。個人的にはもう少し卸売業が活用できるデータ種を増やせないかという思いもある。そういうことを議論できる研究会をぜひつくってほしい。卸売業とメーカーの中間点にいるプラネットの役割をさらに広げてくれれば、次なる30年に夢が持てる。

飯沼 ITの世界では、「データフュージョン」という言葉を最近よく使っている。ID-POS、POSデータ、さらには実販データ、消費者のSNSといった、今ある様々なデータを組み合わせることによって新しい価値を生み出す。そういったことができるIT基盤がそろい始めている。

ただ、それらを安心、安全に、かつ標準的に使っていただく環境がまだできていない。プラネットはこの30年でn対nの環境をつくりあげてきたが、さらに次なる環境基盤における運用基準、業界標準を策定し、リードしていただきたいと考えている。

田中 皆様のお話から、5つの結論を導き出すことができた。まず、流通全体のプロセスを良くしようという夢を持って未来を語るべき、ということ。2つ目は、実は弊害の多い「部分最適による高効率」や、商品や企業ブランド活用・育成が不十分という現状の是正。3つ目が、勉強会や見学会などによる相互理解の促進と人材育成。そして、EDIデータ種の見直しと、さらなるIT活用の5つだ。一つひとつを掘り下げる時間がないのが残念だが、これからの方向性を考えるヒントになったのではないだろうか。日用品、化粧品業界はメーカーと卸売業の協力によってシステムの共同利用を実現してきた実績がある。その自負を持ち、相互理解を一層深めながら、流通全体プロセスの改善に取り組むことが重要だ。プラネットには是非、そのけん引役になっていただきたい。