



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社リテールサポート大阪

### I. はじめに

1987年3月、異業種交流によるフルライン供給卸売業として発足したリテールサポート大阪（略称RSO、以下RSO）は、この6年の間様々な難関を切り抜けて、現在ではリテールサポート機能を持つ新しい卸売業として成長してきた。同社は、業種型卸売業が中心になっている卸分野では珍しく、大手の食品卸の菱食（本社・東京、出資比率55%）と菓子卸の誠商会（東大阪市、出資比率22.5%）、日用雑貨卸の西川商事（大阪市、出資比率22.5%）が共同出資して設立した会社であった（会社の概要については付属資料1を参考）。

同社は、親会社3社から商品を仕入れたのち、自社の物流センターで単品のバラ・ピッキングを含む配送先別の仕分けを行い、これを毎日、小売店に一括配送していた。取扱品目は食品、菓子、日用雑貨の合計で約4700アイテムであった。これまで親会社が取引していた大阪地域の中小小売店への納入を引き継いでおり、1993年現在、77社114店舗に商品を納入していた。

### II. RSO

#### 1. 初期の混乱と卸基本機能の強化

RSOは、従来の業種別卸売業を乗り越えてフルライン一括配送をモットーに出発したが、伝統的な商習慣のカベは予想以上に厚く、設立後1年間は大混乱を招いた。しかし、1988年11月に就任した現社長岡本延義氏のリーダーシップのもとに、RSOは事業初期の混乱を乗り越えて新しい成長の基盤を構築した。

岡本社長が就任とともにまず取り組んだのが社員の意識改革であった。まず、異業種協業から派生してきた社員の意識を一本化させると共に、当初親企業サイドで行っていた人事考課を集中化させた。また、予算（目標）管理マインドを高めるとともに、経営理念を

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 嶋口充輝教授の指導の下、金顕哲によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものでなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

明確にし、それを周知させた。このとき提示された経営理念は次のものであった。

第1.食品、菓子、日用雑貨の異業種協業による一括物流の実現。

第2.商流、情報流の推進と地域密着、消費者志向の独立系小売業に対するリテールサポート本部機能を持つ新業態卸売業（ボランティアホールセラー）の構築。

5 第3.「小売業の繁栄は卸売業の繁栄に繋がる」その為の卸売機能開発とその成果の検証。

また、会社の組織と呼称を変更した（会社組織は付属資料2を参考）。営業部をRSO推進部、商品部をMD統括部、それに関連してセールス・マンはSP（セールスプロモーター）、バイヤーはMD（マーチャンダイザー）と呼ぶことにした。

10 SPは商品を売るだけでなく、商品の販促企画を提案したり、小売業と一緒に考えたりする発想からこのような呼称が用いられ、またマーチャンダイザーは、得意先小売店の売場を考えたり、適切な商品を、適切な量、適切な条件、適切な価格条件で、適切な販促をつけるのが仕事だからであった。そしてRS推進部、MD統括部、物流管理部、総務経理部の前にシステム統括室を置き、最初にシステムありきという組織にした。

15 バイヤー、いわゆる定番発注する担当は、従来の卸だと、商品部に所属するのが常識であったが、最も商品の動きがわかる物流管理部に所属し、商品部に当たるMD統括部はマーチャンダイザーだけで構成した。それから展示会や商談会はコミュニティ・プラザという名称にした。

呼称の変更に対して岡本社長は次のように語った。

20 「名前は体を表わすというのと同じだ。「セールス」と言ったらものを売るだけで終わるが、「セールス・プロモーター」と言ったら売るだけでなく、その販促と一緒に考えたり、提案をしなければならない。このように名前を全部変えてしまうことによって、意識を変えようとした。」

25 社員の意識改革と共に岡本社長は卸売の基本機能を強化してきた。

最初に行ったことが取引先の絞り込みであった。88年当時の取引先は94店であり、10坪から500坪の大型店まで様々であった。10坪と500坪ではRSOの対応は全く違うはずなので、まず、ターゲットを30坪から150坪とすることにした。30坪から150坪の店としたのは、地域密着型の小売業として生活者の満足を得るフルライン対応では、30坪が限界だからであった。30  
それから150坪以上になると、地域によっては200坪でもいいわけだが、通常繁盛している店だと一括対応が難しくなるからであった。

店舗規模とともに取引先の資格要件としたのが経営者であった。経営者が経営哲学や経

管理理念を明確に持っている人であるか、卸と取り組み、ローコストオペレーションを追求していこうという意識を持った人であるかを重視した。それともう一つは与信管理と与信能力であった。

この3つの資格要件で取引先を絞り込んだ結果、取引先は94店から64店にまで減った。

この時の辛い経験に対して岡本社長は次のように語った。

「一方では、ターゲットをあまり広げると、得意先のニーズが多様化しているため、マニュアル化が出来ない。そこで30坪から150坪の店に絞り込んだわけだが、その時一瞬思ったのは、94店が64店に減ったら、売上は3割、あしたから落ちることだった。10億円程度しかないのに、3割も減ったら大変なことになる。それも出血のひどい経営の中だったので、大変難しかった。それでも、取えて取引を断念し得意先を菱食にお返しをした。」

次に行ったのが定番の明確化であった。スタートした時の混乱で、RSOの欠品に対する小売側からのクレームが多かった。そこでシミュレーションルームを設営し、推奨定番を3100アイテムに明確化し、その商品とデストリビューション・センターの在庫を同期化した。これによってようやく欠品を防止することができた。

さらに倉庫内設備強化による作業能率の向上と作業マニュアル化の推進を図り、パート従業員でも簡単に出来る仕組を作った。

このような卸売の基本機能の強化を通じてRSOは多頻度・小口・ジャストインタイム配送を実現することが出来た。今まで加工食品や菓子、日用雑貨を業種別にばらばらに供給していた方式を一括的に供給することが出来た（付属資料3参考）。担当者は現在会社が行っている多頻度・小口・ジャストインタイム配送の内容に対して次のように述べた。

「RSOは、まず今日の2時まで受注する。3時半にはピッキングリストが打ち出され、それに基づいてパートが作業を開始し、大体6時ころには作業が終わってしまう。そして翌日の朝6時ごろ積み込みが始まり、7時ごろから車が出ていく。午前中配達をして11時半ごろに帰ってくる。今度は8時までに受注したものを、翌日の午前中にピッキングし、午後便で出る。一日2回転することになる。現在12台の保有車が一日2回転して、多頻度、少量配送のニーズにも応え、在庫スペースの削減に一役買っている。しかも、一括配送により、一店当たりの納入量が多く、作業時間が短縮されるため、定時配送が可能となり、さらに93%の「ノー検品率」を達成して、店との信頼関係を確かなものとしている。」

事業初期の混乱を乗り越えた岡本社長は、卸売業が卸の基本機能をきちんと行うことがいかに重要であるかを改めて感じたと語っていた。

「卸売の基本的機能とは、品揃えがきちんとでき、商品を欠品なく配送でき、情報が的確

に提供できることだと思う。それができなくて、いくら「うちはこの指導ができる」と言っても砂上の楼閣であるわけだ。」

## 2. リテール サポートの提供<sup>注1</sup>

5 一括配送への基盤を構築してはじめてリテールサポートが可能になった。

普段の中小スーパーの場合、生鮮、日配などを含めた1店舗当たりの取引卸の数は100社を超えることが少なくなかった。当然、総取扱品目に占める卸1社のシェアは非常に限られていたので、自社が納入している部分だけをとって「リテールサポート」と言ってみたところで、効果のほどはたかが知れていた。

10 ところが、RSOの場合、小売店1店舗に占める納入比率は、売場面積比で約30%、売り上げ比では25から30%と非常に高いので、実効性の高いリテールサポートが実現できるようになった。また、同一カテゴリーの商品を他の卸が納入することがないので、EOSデータをPOSデータに準じるものとして使うこともできた。

15 RSOの取引先は個人経営の中小小売店が中心であり、POSシステムのような高度な情報システムはほとんど導入されていなかった。そこで、RSOが貸し出すハンディ・ターミナルなどによって集めた全取引店のEOSデータを基に、「もうかリスト」と呼ぶ、店舗別の商品構成の最適化のための分析表を発行していた（付属資料4を参考）。

「もうかリスト」は、マヨネーズ、カレールウといった細かい商品カテゴリー別に作成された。右側に売れ筋商品の商品名や仕入原価が順に並び、分析対象の店舗で扱っている  
20 かどうか、売れ筋商品を扱わなかったことで、どのくらい金額の機会損失が生じたかが明記された。一方左側には、死に筋商品の名前がワースト順に並んでいた。小売店の経営者は、左右を見比べながら、売れ筋と死に筋の入れ替えを検討することができた。

「もうかリスト」の発行は1回当たり10万円と有料にしていた。それ以上の売り上げ増大効果があるので、利用者が多いとの評判だった。

25 このほか、メーカーとRSOの一括タイアップによる店舗別クーポンの発行、コンピューター処理によるPOP（店頭販促広告）のデザインや印刷などのさまざまな有料サービスも実施していた（RSOのリテールサポートに対しては付属資料5を参考）。

岡本社長は、「従来の卸が行ってきたリテールサポートは、効果の実証があまりできていなかった。だから当然料金も取れない。逆に我々のリテールサポートは、本当に効果が実

30

---

注1 リテールサポートは、RSOのような卸企業だけでなく、花王や大正製薬のようなメーカーも行ってきた。花王のリテールサポートに関しては「関連資料1：花王のリテール・サポート」を参照。

証できるからこそ、小売店は喜んで料金を払ってくれる」と語った。

それと共に、RSOはアスナロ会やリテールサポート(RS)研究会、コミュニティ・プラザなどを組織して中小小売店を支援してきた。

アスナロ会は、93年現在26企業、40店舗が参加している店舗経営研究会であるが、その定例会では店舗運営の全般に対する研修や共同チラシの検討や情報交換をおこなうほか、共同MDや共同販促、共同システムなどの部会活動も実施してきた。共同販促の場合、93年度前期でも、Jリーグキックオフに合わせた「Jリーグキック・オフ・キャンペーン」、皇太子、雅子さんご成婚の時の「めでたしキャンペーン」、「頑張れタイガース・キャンペーン」などを共同でやってきた。

一方、RS研究会は加工食品や菓子・日用雑貨などのメーカー企業とのマーケティング研究会であった。この研究会ではトーマスMDデータ、POSデータの分析加工による最適の棚割りやエンド陳列の研究・実戦、データからみた売れ筋などの研究を行っていた。特にメーカー側はRSOの魅力について「一括物流は我々にとって効率的なセールスに繋がるし、成果検証された数々のリテールサポートから上がってくるデータから小売店頭の流れ、ひいては消費者ニーズが読み取れる」といった。

また、コミュニティ・プラザは普通の単なる展示会や商談会とは違って、小売店のオーナーや、メーカーの上層部、RSOとの定期的コミュニケーションの場であった。特にコミュニティ・プラザの重要な役割はその間の成果を検証することであった。コミュニティ・プラザは年2回開催するので、RSOがその半年間やってきたことをみんなに公表し、お互いに切磋琢磨することにした。

「RSOのリテールサポートのポイントは、実行したリテールサポートは必ずその成果を検証することである。まず計画を立て、それを実行し、数値的に検証することである。取り組み店に対するリテールサポートの結果は春・秋に開催するコミュニティ・プラザで公表している。付属資料6で示されたものは1993年度に検証したデータである(付属資料6参考)。

RSOの物流コストの場合、小分け対応しない加工食品問屋に比べて1ヶ月単位で、1.45%割高い。しかし、売場面積約260平方メートルの店舗を持つ5つの小売企業はRSOと取り組んでから、経営コストが4.25%減少している。RSOのコスト高だけなら物価を押し上げるが、小売店のコストが下がっているので全体のコストが下がるのがミソだ。」

それと関連して岡本社長はリテールサポートの基本に対して次のように語っていた。

「リテールサポートの基本は何かだが、私は5年前から3Sだと言っている。3Sとは何か。一つはシステムだ。当社の組織でもシステム統括室が最初にあるが、これである。まずリテールサポートはシステム構築から入らないといけない。現在、日本のフランチャイズ・チェーンが成功しているのは、システムがきっちりできていることだ。小売業、卸売業それぞれの企業内システム、そして小売と卸を繋ぐ企業間システム構築が基本だ。二つ目はシンシアリティ。誠意、誠実だ。あくまでも小売業に視点をおく、シンク・リテールの思想だ。三つ目はセールス・アップだ。システムとシンシアリティが徹底すれば、必ず小売店のセールス・アップが実現することだ。今年1月から7月の小売業界は大変厳しく、デパート、大手スーパーはもとより、特に中小スーパーは苦戦した<sup>#2</sup>。しかし、RSOの取り組み小売業のうち70%が前年実績をクリアしたのである。世間でよく言われるように「小売業の繁栄は卸の繁栄に結びつく。小売業の繁栄なくして卸の繁栄はない」ということにつながる。セールス・アップに関連して特に大切なのは、リテールサポートはやり放しでは絶対だめだということだ。その成果を必ず数値で検証する、これが重要なことだ。」

### 3. 今後の方向

87年出帆して以来、7年目を迎えるRSOは去年はじめて黒字を記録した。1993年に35億円の売上げを見込む同社の今後の戦略に対して岡本社長は次のように語っていた。

「RSOはこの6年間、フルライン・ホールセラーを目指してきたが、RSOの取り扱う食品、菓子、日雑の店内シェアは25から30%だ。生鮮、チルド、日配商品までやるためには、まだまだ先は長い。そして今度は、これをフルライン対応するためには、RSOの力だけでやったら間違う。小売業と一緒に、協同組合をつくってやる。そこで生鮮センター、日配センターをつくる。これには必ず経営資源が必要だ。私は中小小売業の皆さんに呼びかけて、共同のバックヤードをつくれと言っている。そうすれば、これはこの形でフルライン化でき、メーカーを巻き込んで、生活者に恩恵を与えるような効率的なローコストオペレーションを図っていくことができる。」

今までわれわれがフルライン・ホールセラー、ボランタリー・ホールセラーと言ってい

---

注2 最近、ボランタリーホールセラーの草分け的存在であった(株)橘高が倒産した。この出来事はバブル不況の厳しさと卸売業主導のボランタリーチェーンの難しさを現わしている。

たことを、今着実に実行しているが、これからのRSOはネットワーク型ホールセラーであるべきだと思っている。

今、米国の小売業は顧客満足度を最高レベルにし、在庫投資を最小に維持し、オペレーションコストを最小にしようと、卸売業とパートナーシップを組み、厳しい変化に機敏に対応している。すなわち、卸と小売りが一体化して戦略的な同盟を結び、互いのローコストオペレーションを図る戦略的同盟の時代と言える。ローコストオペレーションを急ピッチに進めないと独立系小売店は生き残れない。これからの時代は卸と小売りの間で売った、買ったの時代は終わった。取引ではなく「取り組みの時代」と言える。

それ故、われわれのリテールサポートは、RSOと小売業の段階だけでは駄目である。「これが小売業である、これがRSO、卸である」という関係だけではリテールサポートはできない。生産サイド、メーカーと一緒にあって取り組まなければならない。

三つ目は地域密着型の小売業サービスと、生活者に対するホームイン作戰（ホームサービス）だ。これからは一人暮らしが増える。お年寄りで寝たきりの人が増えたらどうなるか。電話一本で最寄りのスーパーに注文すれば、そこで全部間に合う。小売業が、ホームサービスの機能まで持てば完全に地域密着型になる。

私はあるところでそれを実験しているわけだが、朝奥さんたちが主人を送り出して働きに出るのは9時か10時。そうしたら、小売業は7時から9時の間に電話発注を受ける。そして配達夜の7時から9時にやったらいい。それをだれがやるか、早朝から夜遅くまでどうやって従業員にやらせるのか。物流は全部パート、あるいは学生アルバイトを使えば問題はない。

今は百貨店の中元、歳暮の配達は大がやっているのか。学生アルバイトだ。2時間で小売店の商圏内の配達は十分できる。それがシステムだ。RSOはこのようなシステムを実現したい。」

### III. 菱食

RSOがフルライン一括配送と多様なリテールサポート機能を揃えて新しい卸として登場したのは、親会社である（株）菱食の広田正社長の戦略構想を具現化するための一つの大きな実験であるといわれた。親会社である菱食は、一般加工食品・冷凍食品・チルド食品・健康食品・酒類等を取り扱う総合食品卸売業で、1992年度の売上高は、5,030億円と総売上高規模では業界第3位の地位にあるが、一般加工食品類の取り扱い、業界最大であった（同社の概要に対しては付属資料7を参考）。

また、当社は、全国36箇所に支社・支店・営業所を展開するとともに、グループ化戦略を積極的に進め、基幹店グループ・友邦店グループ・フードサービスグループ等、120社に及ぶ地域有力卸売業と統一化された営業戦略を展開しており、グループ全体の売上高は1兆円に達していた。

5 以下はRSOに対する菱食の広田社長の考え方をお聞きしたものであった。

—まず、RSOを共同出資で設立した理由はなんですか。

—広田社長： 私なりに客観的に考えてみると、卸売業の持っている問題点というのは、一つは、小売業が業態化したのに、卸売業は依然として業種卸売業のままであるということだ  
10 と思う。小売業だって、昔は魚屋であり、八百屋であり、菓子屋であり、業種小売業だったのが、今は総合食品小売業になった。いわゆるスーパーマーケットになったわけである。その背景には消費者がそれを望んでいたということがあったと思う。だからこそあれだけ大きな発展をした。小売業はそういうふうに変ったのに、卸売業のほうは、相変わらず加工食品卸売業とか、菓子卸売業とか、日用雑貨卸売業とか、そういうことを言  
15 っている。そういうことでよろしいのかなとかねがね思っていた。

しかし、米国の先進卸売業あたりを見ると、みんなフルライン化している。そういう意味からすると、そこに一つの目指すべき目標があるように思えるし、何らかの機会にそういうものを実現してみたいと思うわけである。

ただ、今の日本的流通の特殊性からすると、どうしても業種の壁というのはある。私は  
20 それもあながち否定するものではないと思っている。端的に言うと、歴史的経過として見れば、そのために卸が守られてきたということもある。そうなってくると、これからのあるべき仕事、そういう目標へ到達する道としては、要するに卸売業同士の協業化、異業種卸売業同士の協業化というのが一つの解決方法ではないかと思うわけである。

しかし、これは新しい試みだけに、まず一つ実験的にどこかの地でやってみたいという  
25 ふうに思っていた。そうしたら、たまたま大阪でうちの連中が異業種の卸の方々と話し合  
って、ぜひやりたいと言う。それではやってみようかということで、RSOができた。

—RSOは一括物流の新業態卸業を目指して誕生し、まる6年となったわけですが、その成果はどのくらい評価できますか。

30 —広田社長： 卸売業の機能の第一としては大型組織小売業に対する商品供給というものがある。これについてはリージョナルDC、カテゴリーマネージメントの機能構築を進めて対応し、菱食本体としては成果を上げている。しかし、卸にはもう一つの機能として独立



中小小売業のサポートというものがある。これが大事なことであり、RSOは中小小売業の真のサポートを行うためには一括した取り引きを実現せねばいけないということから、菓子、日雑卸業と組んでスタートした。当初は混乱もあったが、現在の完成度合いは60%だと思う。考えていたことをかなり実現できているので合格点とも感じるが、まだやり残しているものもかなり大きいのは事実だ。

5

— RSOはこれまでも取り組み小売店を絞り込むなど、あえて規模拡大は目指していませんですね。

— 広田社長：ものごとには適正規模というものがある。その意味ではRSOは売上高でいえば30億、50億というのが効率的規模だろう。確かに小売店側からの取り組み依頼が増えているが、サービスレベルを維持できる範囲内で活動してもらいたい。自社の資源である、人、モノ、金を認識しないで必要以上のスケールアップをすれば並のサービスレベルに戻ってしまう。サービスレベルが他の卸と同じになれば価格競争という、卸業界が抱える従来の悪循環になってしまう。

10

— RSOの早急な課題は生鮮・日配・惣菜といわれていますが。

— 広田社長：もちろん、この分野は挑戦しなければならない領域だ。ただ、その場合でもRSO自らが新規参入していくのではなく、それらの領域をカバーしている卸業と連携する方法を考えていけばいいと思う。RSOの事業の完成度は60%と前述したが、残り40%の中には生鮮・日配・惣菜などが出てくる。

15

20

— RSOの場合、その機能やサービスレベルが小売店に認知されているわけですが、卸と小売り間における良い関係を築くには何が必要だとお考えですか。

— 広田社長：私自身、長い間、卸業に携わってきたが、やったらやっただけの価値を認めもらえる業界にならなければいけないと思う。言葉を変えれば、小売業、製造業から尊敬され、大事にしてもらえるようにならねばいけない。なぜ、卸業の地位が低落したのかと思う時、小売業と良い関係ができて売り上げをアップさせるという意味でサービスの質を低下させ、ライバルの卸と比べて同レベルまで低下させてしまう。そうすると買う側からいえば、いくつかある卸の機能には優劣がないから一番安い価格を出したところから買うしかないことになってしまう。

25

30

いま、よく「取引から取り組みへ」といわれるが、取り組む相手としての自分の良さを提示しないで取り組んでくれといっても無理な話、「私にはこういういいところがあって、

あなたを大事にしますよ」といわねば小売店は納得しない。

ーネックといわれていたRSOの収益も昨年度から黒字に転じ、それからすると、もうどの地域でRSOのような事業を始めても成功するのではないのでしょうか。

5 ー広田社長：当社と菓子、日雑卸売業で推進してきたパートナー流通システム（PRS）と菱食基幹店グループ（RKG）が関係してくると他にもRSOが誕生してくる余地はある。しかし、現時点において、具体的にはスケジュールには乗っていない。いまは業界環境などからみて新規テーマに取り組む時ではないと思う。

10 ー最後にRSOの課題、将来の展望についてお聞かせ下さい。

ー広田社長：RSOの事業にとって一番重要なことは小売店のコンセプトがRSOの目指すものと一緒でなければいけない。生活者のターゲットをどこに置いているのかが両者の間で同じでなければリテールサポートは実行できないし、サービスレベルを今後、さらにアップしていくことは出来ない。

15 ー日本の卸業の一番マズイところはそこが不鮮明だったこと。一億総消費者という時代においては、いい商品をいい価格で売れば、すべてサービスとなっていた。これがプロダクツアウトの考え方であった。しかし、現在はそれぞれが欲求するサービスの質が違ってきている。質の高いサービスを実施するためには、ターゲットにする生活者のコンセプトが卸、小売ともに一致していないといけない。マーケットインとはそういうことをいっている。

20 RSOが新業態卸を自負するならば、その辺りを一番強化していかねばならない。まだもう少しズームが合ってこないといけないとも思う。例えば、RSOの場合、取り組み小売店についてCVSタイプ、ミニスーパータイプと漠然としている嫌いがある。本来、これはどちらかに特化しなければいけないのかもしれない。あるいは両タイプの小売店と取り組むのなら、サービス手段が違うということを認識して、それぞれに合ったサービス方法を考えなければいけないのかもしれない。これが大きな課題だと思う。

25 RSOは今確かに得意先、小売業に喜んでもらっているかもしれないが、来年になるとその機能、サービスレベルは今年のものより良くならねばならない。レベルアップというのはエンドレス。常に次の高いターゲットをみながら歩み続けるほかにない。そして、あとを振り返ってみれば大変高いところまで来ていたと感ずるべきものだろう。それが差別優位性、付加価値になる。その結果、卸売業というものは素人が新規参入しようとしてもできない業界となり、そこに業界自体の高収益性というものが出てくるのだと思う。

RSOは期待以上の評価を受けている面もあるが、これが一つの刺激となり、機能強化に役立つならば非常に結構だ。

#### IV. 中小小売店

RSOは1993年現在、大阪を中心に中小小売店77社114店と取り組み関係を持っていた。小売店のタイプはミニスーパー型が85%、独立コンビニエンス・ストア型が15%を占めていた。以下は代表的な取組み先とのインタビューを要約したものである。

##### 1. ミニスーパー A店

A店は、大阪副都心づくりのターミナルとして発展を続ける京橋駅から北東へ少し離れたところにある。周辺はもともと町工場に住宅が雑居していたが、最近では都心型の居住地区としてマンションが増加している。商圏は約500m半径で3000から4000世帯。商圏人口はマンションの建設とともに確実に増加しており、客層は若年世帯層が中心で、共働きも多い。

近くには京橋という大ショッピングセンター街があり、向いにはダイエー系のスーパーマルエーがある。しかも最近ではCVSが近くに数店オープンしている激戦地区でもある。営業時間は午前10時から午後8時であり、共働きが多いこともあって夕方の惣菜類の売上げも大きい。

A店がRSOと取り組んだのは5年前の2号店のオープンのころからであるが、菱食との付き合いは15年前まで遡る。当時、同社は数社の卸業者から商品の納入をしていたが、一番熱心な菱食にだんだん惹かれていったという。他の問屋と違い、ソフト関係の充実、活性化に親身になって力を入れてくれ、ここの問屋なら任せられると確信したという。そして6年前のリテールサポート大阪の設立。一も二もなく取引を始めた。菱食の新しい試みの問屋として、地域の小売店活性化のために同社の主旨に賛同した。とくにRSOの岡本延義社長の熱心さには感銘を受け、5年前に同社から紹介を受けて2号店Aをオープンした。

RSOに店舗の設計から内外装、レイアウト、品揃えまで、すべての開店準備を指導してもらい開店に漕ぎつけたという。

A店は売り場面積165坪で生鮮、一般食品、菓子、日用雑貨など約5000アイテムを扱う。食品中の生鮮品の扱いは約60%。残りは一般食品、菓子だが、そのほとんどがRSOからの仕入れである。

RSOの場合、確かに一次卸でなくてメーカーへの発言力も価格面も弱い面があるが、RSO

の大きな魅力はそのキメ細い情報とジャストインタイムにある。

毎日大量の情報が流れているが、現場の小売店はなかなかそれを自分のものにする時間的余裕がない。その点、RSOのSPは新聞などの記事を切り抜いてコピーし、アウトラインまで引いて渡してくれるキメ細かさがある。また、ジャストインタイム配送もその日の14  
5 時までに発注すると翌日の午前中に商品が入ってくる。

RSOの売れ筋データ「もうかりースト」を始めとしたRSOデータで棚割りを管理し、販売機会ロス、在庫圧縮など総体的なロス率が減少、店員も正社員3名、パート4名（8時間換算）の省力化で運営している。特に、中小小売店にとっては人材が命。その人材（従業員）がより効率的に仕事できるのは大変有難い。これらのことで競合の中でも開店以来、毎  
10 年確実に売上を伸ばしている。

今後、RSOに望みたいのは、RSOはフルライン、一括物流を築きつつあるのだが、花王とコーラは対応できない。ほとんどの商品は多頻度・小口で入ってくるが、この2社がうまくいかない。在庫も余分に抱えることになる。RSOの評価が高まっているいまこそ、この2社にも何とか手をつけてほしい。また、生鮮3品もいち早く取り扱って、真のフルライン  
15 を実現してもらいたい。

最後に、RSOとその取組み店にしかない開発商品が欲しい。ひと月に一品ぐらい、そうした商品の特売する方向にあってもいいのではないか。

## 2. 独立コンビニエンス・ストアB店

20 コンビニエンス・ストアB店はJR大阪環状線大正駅すぐの大通りに面したマンションの一階部分にあり、CVSとしては最高の立地にある。

店は南北に走る大正通り沿いに位置していることから、店舗の後背地区の居住者、とくに大正駅を利用する仕事帰りの客が中心で、単身者向けマンション、アパートが増加していることもあって、比較的独身男性客が目立つ店舗である。

25 B店は開店して約3年で、売場面積は約23坪と小型店であるが、商品は生鮮3品、塩干、惣菜、米飯関連、飲料、雑誌、加工食品に雑貨と取り扱い商品はバラエティーに富み、大手のチェーンCVSにない取り扱い構成で、現在の販売アイテム数は約2000。

オープンの時、菱食とRSOを紹介されたのがRSOとの取組みの経緯で、立地条件、商圈環境、売場面積など、あらゆる面を十分に考慮して、RSOとは店舗設計から取り扱い商品まで一緒に取組み開店している。生鮮品については独自に仕入れているが、それ以外  
30 はRSOからの供給で売上比率は50対50の割合。

開店の計画からRSOと取り組んで、あらゆる面での効率化と一緒に研究して、運営して

いる。改装を考えているが、そのプランニングから商品構成までRSOがしてくれる。もちろん、それも店の立場に立ってのものだけにとても有難い。また、CVSにとっては物流よりも情報が一番重要だが、RSOは明日に向っての店づくりの提案をしてもらえる卸業だと思う。

とくにRSOさんをお願いしたいのは、店の本当の声を聞きながら、これを指導できる素晴らしいスーパーバイザーの育成。RSOさんのセールスポモーターが、この段階に来た時には、RSOさんともども私どもも飛躍できるのではないかと。

我々としてはRSOとの取組みをもっと親密化したい。そのために、SPの巡回を1週間に2回は希望する。アスナロ会は情報交換できるし、プライベート面でも悩みが話し合える素晴らしい組織。この組織をさらに強化してもらいたい。

もう一つは、休日配送もお願いしたい。商品の納入は平日、毎日配送であるが、店としては週末の売上比率も高いので土・日の配送もお願いしたい。

B店としては「今後もRSOと取り組んで多店舗を進めていきたい」と希望している。

## 関連資料1：花王のリテール・サポート

大手メーカー花王も地方のミニスーパーや独立系コンビニエンスストアを組織し、一種のボランティアチェーンを構築してきた。

- 5 花王は1987年3月、それぞれの地域の系列販売会社などと共同出資で、「流通情報サービス (RJS、以下RJS)」と呼ばれるチェーン本部の機能を担う会社を北海道や仙台、東京など全国9ヶ所に設立した (付属資料8、関東流通情報サービス会社の概要を参考)。RJSは各販売社からの出向社員をストアアドバイザー (SA) に仕立て上げ、中小小売店に対するあらゆるリテール・サポートを提供し始めた。具体的には商品の品揃え、発注、仕入に始まって、陣列棚のレイアウトや新規出店の立地調査まで引き受けていた。

- 10 RJSが担当するのは花王の商品だけではなく、ライオンやP&Gのようなライバル企業の商品も含め加工食品、日用雑貨など生鮮品を除く全商品に及んだ。花王の商品は花王の物流システムを使って配送し、他社商品は注文をそれぞれの代理店や問屋にオンラインで流し、彼らの物流に乗せて集荷した。小売店側は店の運営をRJSにほとんど任せられるようになった (付属資料9、商品と情報の流れを参考)。小売店からのコンサルティング料は売上高の2~5%、問屋からも発注情報を流す見返として売上高の1.5~3%を徴収した。

- 20 RJSの目的は、花王商品を一品でも多く店頭に並べるのではなく、小売店の経営をサポートすることであった。このため、今までの花王の様々なマーチャンダイジング・ノウハウを利用して、売れる品揃えや陣列方式、価格設定、販促や在庫管理の仕方、作業効率の改善、店舗改築などの提案を行った。「大手スーパーの進出、セブン・イレブンのような高度システム化された業態の台頭。そのはざままで弱小スーパーは、本当に厳しい状況に置かれている。一方、中小問屋も機械化の遅れで、多頻度少量発注という最近の小売業の要求に応えられなくなっている。そこで両者のEOSで結んで受発注・決済・商品管理の自動化を進め、同時にその情報を基に小売店の経営を支援していこうとするのがRJSの目的である。」

- 30 しかし、一部では「花王の狙いは販売効率の高い小売店を育てて、そこで花王商品を買って、小売りも花王も繁栄していこうということだ。もう少し突っ込んで言えば、店の販売効率を上げるためには、人気の高い花王商品を主力に並べる。それによって、その商品はますます売れるようになるし、店の売上げも伸びるといい好循環の図式を描こうということだ。商品力の強い花王ならではの発想だが、他のメーカーが脅威を感じるかもしれない」とか、「花王が生産・販売・物流の統合ネットワークを構築するとともに、ライバルメーカーも含めた市場全体の販売データをいつでも見られる仕組みを作ろうとしている。商品開

発や広告・宣伝などのマーケティング活動に必要な情報を手に入れようとするのではなく、「いだろうか」という疑問の声もあった。

とにかく、花王はRJSによる小売店のネットワークを、花王商品を扱う10万店の小売店のうち、一万店にまで広げていく構想を持っていた。

5

10

15

20

25

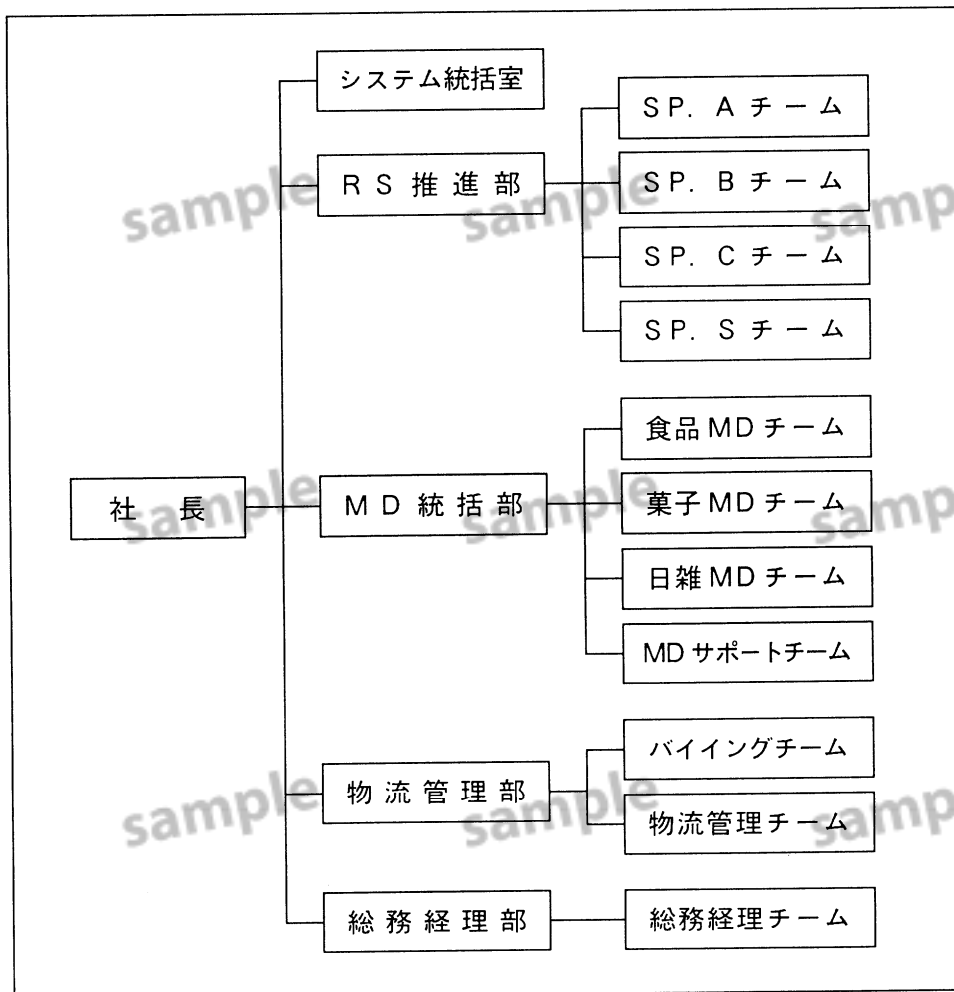
30

## 付属資料1：RSOの会社概要

所在地 大阪府八尾市老原9丁目90-1  
 設立 1987年 3月 1日  
 資本金 10,000,000円  
 出資構成 (株)菱食 55%  
 (株)誠商会 22.5%  
 西川商事(株) 22.5%  
 代表者 取締役社長 岡本延義  
 従業員 社員30名(男子23名、女子7名、内セールスプロモーター10名)  
 パート30名

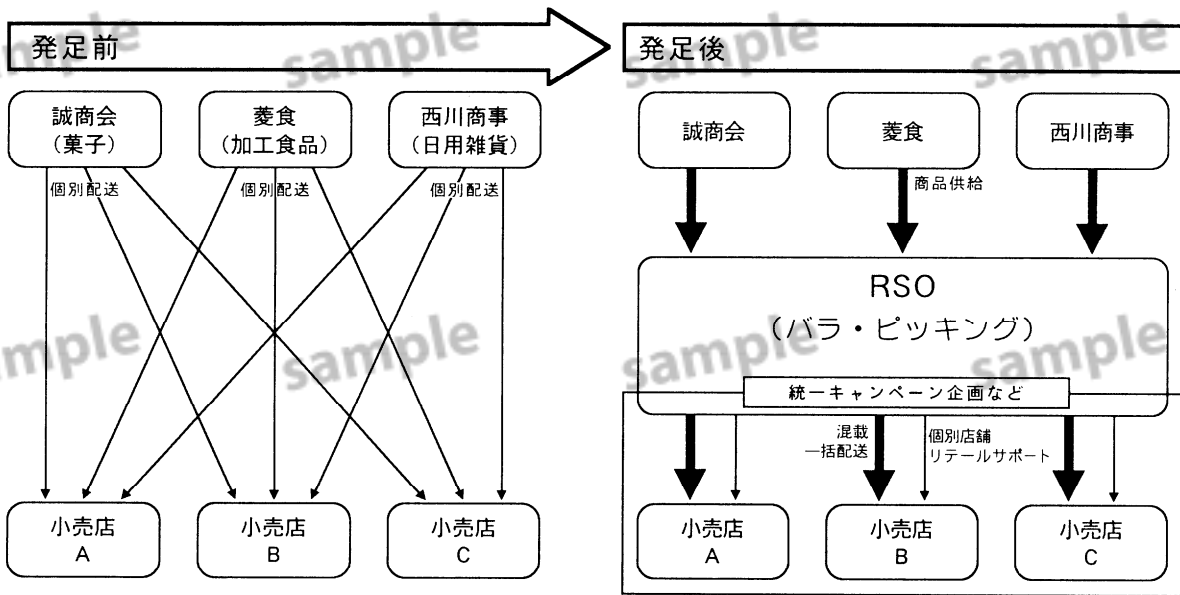
社屋	・敷地面積	2,672.9m <sup>2</sup> (810.0坪)
配送センター	・建築延床面積	3,162.5m <sup>2</sup> (958.3坪)
規模	1階倉庫	1,605.5m <sup>2</sup> (486.5坪)
	2階倉庫	1,038.0m <sup>2</sup> (314.5坪)
	2階事務所	519.0m <sup>2</sup> (157.3坪)

## 付属資料2：RSOの組織図





付属資料3：RSO 発足前後の物流構造の流れ



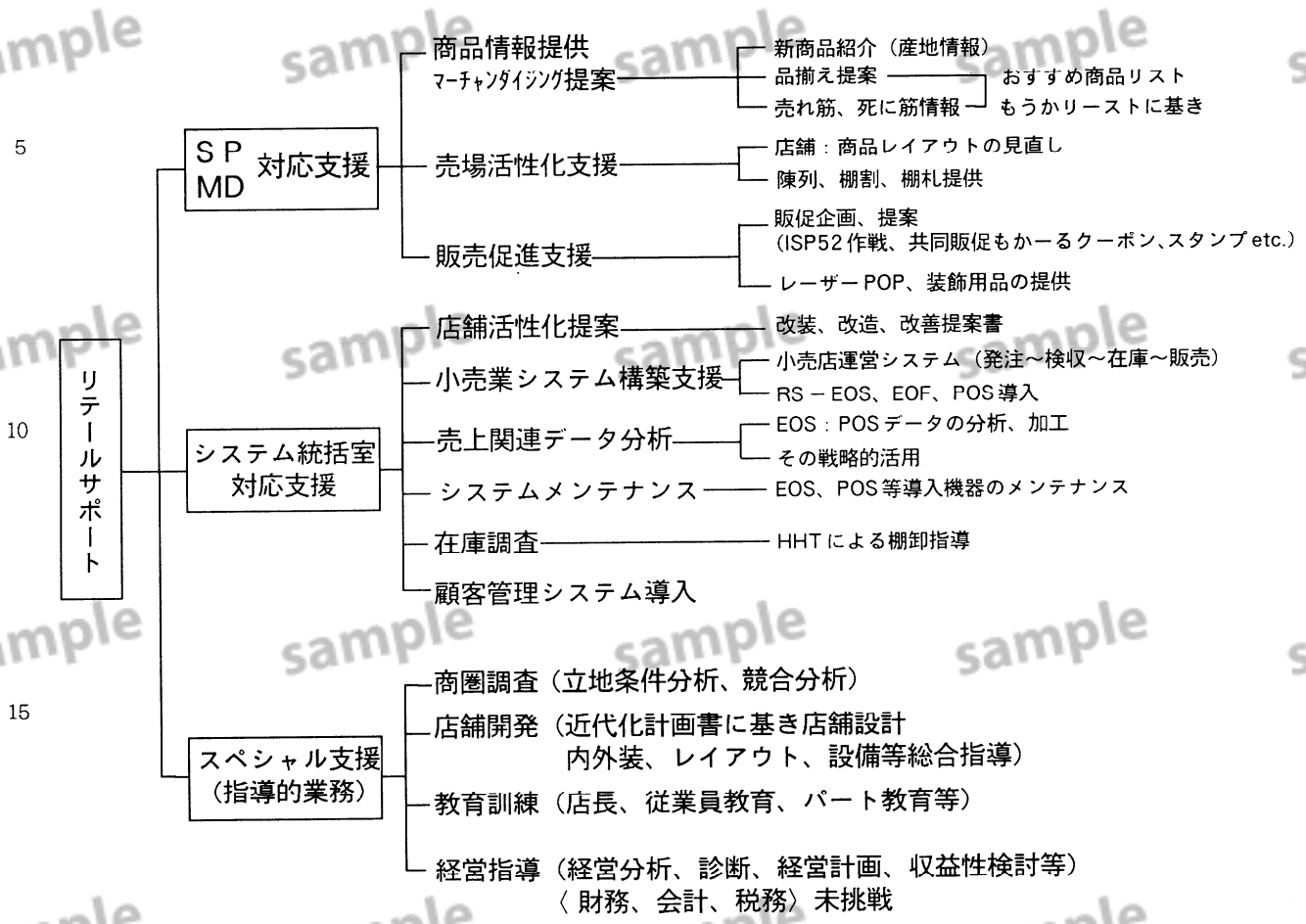
付属資料4：もうかリスト (RSO分類別機会損失リスト)

即席カレーウ

企業名 ( ) 店舗名 ( )

S Q	ウランちゃん (カット商品)			ビルドくん (ROS 推奨商品)								
	JANコード	商 品 名	数量	商品C	商 品 名	取扱	原価	R売価	店売価	店平均数	扱店	機会損額
1												
2												
3												
4												
5												
~~~~~												
49												
50												
51												
52												
					取り扱い無		損失金額	合計				

付属資料5：RSOのリテールサポート



20

25

30

付属資料6：RSOの成果検証の例

成 果 検 証	仕入先の分散	仕入先の集中	検 証
検品～品出し～発注	4時間	2時間	2時間の短縮 従来より半分の効果
店内在庫金額 食品	3,000千円	2,500千円	16%削減
葉子	900千円	800千円	11% "
日雑	1,000千円	800千円	20% "
バックヤード在庫	400千円	200千円	50%削減

RSO（卸売業）の物流コスト		RSO取組小売業の経営コスト	
1. 物流人件費	+ 0.94 %	1. 定時配送による 人件費削減効果	▲ 1.50 %
(商品格納,小分け,検品 商品移動,ピッキング等)			
2. 家賃,設備費	+ 0.74 %	2. ノー検品による 人件費削減効果	▲ 0.31 %
3. 配送費	▲ 0.23 %	3. 小口,多頻度配送 による効果	
(一括配送に伴う積載効率アップ)		(在庫金利	0.14 %)
▲ 0.58 %		(バックヤード家賃	1.31 %)
(定時配送に伴う積載効率ダウン)		(商品移動人件費	0.99 %)
+ 0.35 %			
物流コスト合計	+ 1.45 %	経営コスト合計	▲ 4.25 %

(92年4月調査時 + 1.74 %)

(92年4月調査時 ▲ 3.25 %)

社会的流通コスト（卸売・小売トータル） ▲ 2.80 %の削減

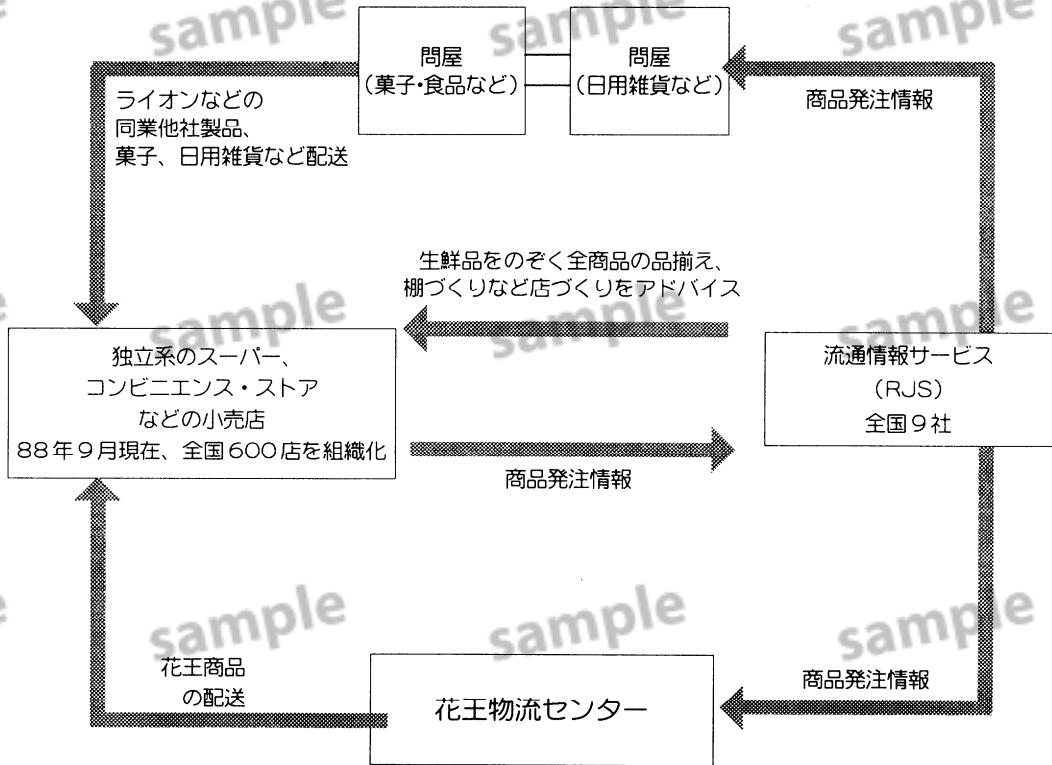
## 付属資料7：(株)菱食の概要

5	所在地	東京都大田区平和島6-1-1 東京物流センタービル
	沿革	大正14年(1925)3月13日設立。全国をサービスエリアとするナショナル・ホールセラーとして、昭和54年(1979)年4社の合併により現社名となる
	代表者	取締役社長 廣田 正
10	事業内容	食品卸売業、「リリー印」「ひがさ印」のオリジナルブランドの発売元、一般加工食品、缶・びん詰類、輸入洋酒類、ペットフード、および生活関連商品
	資本金	41億2,500万円
	売上高	5,035億円(92年12月期)
	従業員	1,900名

## 付属資料8：関東流通情報サービス株式会社の概要

20	所在地	栃木県下都賀郡壬生町 北関東花王販売(株)内
	資本金	2,000万円
	設立	1987年4月1日
25	出資会社	花王販売情報サービス(株) 26% 北関東花王販売(株) 25% 卸店(65社) 24% 銀行(足利,常陽,群馬) 15% NTT 10%
30	事業内容	・受注(発注)代行業務 ・受発注データなどのVAN運営業務 ・回収(支払)代行業務 ・店頭活性化の受託業務 ・商品情報など情報システムの提供・販売 ・POSなど情報の開発・販売 ・コンサルティング業務 ・その他流通業繁栄のための支援業務
	対象小売店	食品スーパー、CVS、薬局、化粧品店
	取扱商品群	トイレットリー、日用雑貨、加工食品、菓子(第一次)

付属資料9：RJSの商品と情報の流れ



注：情報の集配信はNTTデータ通信のVAN  
(付加価値通信網) サービス、ORESSを使う。

## 参考資料

- 1 日本食量新聞, 1993.10.20, 「RSO特集」
- 2 フード・ウィークリー, 1993.10.18, 「戦略的物流の旗手RSO」
- 5 3 日経流通新聞, 1992.5.12, 「戦略的物流を築く」
- 4 \_\_\_\_\_, 1993.6.15, 「インタビュー物流：菱食社長広田正」
- 5 日経ビジネス, 1988.11.21, 「進化の研究：花王」
- 6 \_\_\_\_\_, 1993.6.7, 「卸が開く新物流」
- 7 流通とシステム, 1993.6, 「ケース物流と小分けピッキングを効率的に分割処理」
- 10 8 商業界, 1993.11, 「フルライン卸の実現で中小スーパーの繁盛支援」
- 9 激流, 1993.11, 「小売店を救うリテールサポート」
- 10 月刊営業力開発, 1993.9, 「流通システムの新しい関係づくり」
- 11 \_\_\_\_\_, 1990.12, 「生販三層の協力で消費起点時代の物流を創造」
- 12 販売革新, 1991.1, 「大転換迫られる問屋の経営」
- 15 13 2020AIM, 1991.5, 「取引から取り組みへ」
- 14 プレジデント, 1990.11, 「花王のシステム革命」
- 15 \_\_\_\_\_, 1988.10, 「ネットワーキングが企業を変える」
- 16 日経コンピュータ, 1985.12.9, 「小売店・問屋をネットワーク化」
- 17 日本のマーケティング戦略, 「ケース35：リテールサポートの新水準」, 日本経済新聞社,  
20 1993
- 18 花王ノンライバル経営, JSMS花王研究会, ダイヤモンド社, 1993
- 19 花王株式会社, 慶應義塾大学ビジネススクール・ケース, 1990
- 20 会社インタビューと社内資料

25

30

---

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.