

うした状態に危機感を覚え、例えば売り先を変えたり、小売り向けの卸をやめて病院や施設などの業務用にシフトして収益を確保するなど、生きる道をしつかり見つけて成功している地域卸もあります。

平井 首都圏や近畿圏とその他の地域で卸を取り巻く環境は異なっていると思います。九州では20年ほど前に日本のなかでいち早く大手の流通、量販が台頭し市場が変化。個人商店がなくなる一方で、地元のディスカウントストアやドラッグストアがどんどん広域化しました。それにあわせて広域卸と地域卸の棲み分けが進展、並行して中小卸の淘汰も進みました。その流れのなかで、地域卸それぞれが独自のやり方、独自の得意先を確立してお互い競争して価格競争に陥らないように棲み分けするようになっており、それぞれの強みを生かした事業を展開しています。半面、規模が小さいがゆえに後継者問題には常に頭を悩ませているところも増えてきています。また、過疎化で流通がかなり厳しいエリアも出てきていて



秋葉商店  
社長

秋葉宗一郎



まさ屋  
社長

平井誠一



森友通商  
副社長

早水 由

今後長い目で見ると地域特性に合わせた物流というところで工夫をしないといけないと感じています。

秋葉 千葉県のなかでも東京に近いところと、私たちの地場である茂原市などでは少し勝手が違うと思います。同業者の数も減っています。得意先の数も減っています。得意先1軒1軒の距離が伸びていて、計算すると300kmを超えてくるようなコースもあって、商品に対する配送コストのウェイトが高まっています。

平井 首都圏や近畿圏はまだ競合が多く、地方のように棲み分けができていないように見えます。裏を返せばまだ余裕があるのかなと思います。

秋葉 われわれのところも首都圏ではありますが、今後は小売店も卸も減るだろうと言われていきます。その時にどう対応していくかがカギになると思います。つい最近の話だと、うちが雑貨を納めている病院の売店のチェーン店では、

特集 商圏人口縮小の地方で勝ち抜く

座談会 地域卸の若手経営者が語る

既存事業に固執せず  
新たな販路を切り拓く



司会・本誌編集長 堀川高誉

地域経済の縮小、高齢化、過疎化、大手小売店の台頭に伴う個人商店の廃業による取引先の減少、広域卸による価格・効率化競争の加速など、日雑品の地域卸の置かれている状況はますます厳しさを増している。地域卸自体も経営者の高齢化、後継者問題など内部的な悩みを抱えており、廃業するところも少なくない。ただ、明るい兆しが見えないなかでも、独自の視点や取り組みで成功している地域卸も多い。その成功事例として必ずと言っていいほど話題に挙げられる東京の森友通商、千葉の秋葉商店、福岡のまさ屋の若手経営者3名に、若手経営者で組織されたO・N・E・X・Tを立ち上げた意義、地域卸の将来像について聞いた。

若手経営者が主体的に運営する  
O・N・E・X・Tを立ち上げた

まずは地域卸の現状をお聞かせください。

早水 当社の得意先となる地域卸は、厳しい状況が続いていると感じています。広域卸に比べて得意先の規模が小さいので、仕入れ量に基づく仕入価格が広域卸と全く違います。価格では広域卸には絶対に勝てませんから、例えば小売りが相見積もりを取ると勝負になりません。加えて近年は小売業の再編が多いですね。その際、仕入れルートの見直しが入る

と、それまでのお付き合いも切れ、それまでも多いと聞きます。地域卸側で販路を分散していればいいのですが、1社の小売りに依存しがちで、その取引がなくなると倒産しかねない売上げ構成比になっていくところも少なくない。そうなるかと交渉では優位に立てませんから得意先の条件が厳しくても飲まざるを得ないですね。取引を継続するためにほかでプラスになっているからある商品では仕入れ値を割って赤字になっても仕方がないと、無理やり取引を続けるといふ悪循環が起きている。そうなることさらに厳しい立場に追い込まれてしまいます。一方ではこ

うちのほかにもう1社地域卸が入っていたんですが、そこが廃業した。そうしたら売店の方はかなり困ったらしくて、お菓子を納めているある業者に相談したようでどこかでうちのことを聞いて、連絡していただいたことがあります。その時は内容から言って十分対応できる内容だったのでうちで対応しましたが、見積もりを出す前に注文が来るほど困っていたようです。それがきっかけで取引が少し拡大した経緯もある。何か困っているお店から相談されたら、できませんというのには簡単ですが、柔軟に対応できるように日頃から体制を整えておくことも大切ですね。

——そうしたなかで全国化粧品日用品卸連合会（全卸連）がOINETを立ち上げた理由はどこにありますか。

早水 全卸連の森友徳兵衛会長の音頭のもと、若手の意見を取り入れるなど新しい風を入れて、全卸連の新陳代謝を促すため、秋葉商店、富貴堂、まさ屋、森友通商の4社の地域卸の若手経営者の中



心にした組織をつくりました。次世代の地域卸の在り方をゼロベースで考えていこうというのがテーマです。地域卸のみなさんが自社の強みを再確認し、かつ、それを伸ばしていく手助けが今回発足した組織でできればいいなと思っています。

平井 森友会長が就任する以前は広域卸の代表が交代で会長を務めていました。当然、中小卸や地域卸とは温度差がありました。森友会長は、森友通商が元卸ということもあり、もともと地域卸や中小卸に目を向けようということ。全卸連の体質改善を進めてきました。今回は、次世代に卸業界を託すという意味も含めOINETの発

足に着手したのではないのでしょうか。

——具体的にどういったことに取り組んでいくのか教えてください。

早水 直近の打ち合わせでは、若手経営者それぞれが持つ悩みをOINETの場では腹を割ってみんなに相談して、知恵を借りて自分が生き残る道と一緒に考えるという場にしてもいいのではないかと話がありました。商品を購入するところがなくなってしまえば買い物難民も増えてしまうわけですから、やはり地域卸が生き残るといえるのは誰にとってもメリットがあると思っています。そのため知恵を出し合う場として



機能したらいいのではないかと考えています。

秋葉

全卸連では、以前から若手経営者の勉強会や交流の場

すか。

平井 卸流通セミナーは全卸連が若手を集めてカリキュラムをいろいろ見繕ってやってきましたが、OINETは若手が主体になって運営する組織です。中小卸や地域卸が厳しい状況におかれているなかで将来を担う若手がどう事業を続けていくか。そのために必要な勉強会や交流会を実施し、全国の卸の若手経営者に集まってもらい、20年、30年先も生き残っていかにはどうしたらいいかを一緒に考えてもらおうと。

秋葉 会社として全卸連の下部組織である都道府県の卸組合に入っていないだけでも参加費を払えば卸流通セミナーに出ることはできます。卸流通セミナーは2カ月に1回のプログラムがありますから、そこで親しくなったら継続的に会って情報交換ができたわけです。こうした柔軟性は人を集めるうえでは大切です。OINET



もそうした柔軟性をもたせたい。卸流通セミナーは1年間のカリキュラムが決まっていますからそのスケジュールに沿って活動していますが、OINETは集まれるときに集まって情報交換しましょうとか、フレキシブルな活動ができるようになります。

——賛同する企業は増えていますか。

早水 現在参加企業は10社弱ですが、ほかにもこちらからもいろいろな企業にお声がけしています。ただ、なかには参加するメリットがなかなか見えないという意見もあるのです。そこをOINETとしてどう打ち出していくかは今後早急に検討していかなければいけ

ないと思っています。

平井 全国の化粧品日用品卸は、1989年には1540社ありましたが、現在では200社弱まで減っています。今後10年でさらに半減するという見方もあります。これ以上卸が減るとメーカーから卸の存在意義を問われることにもなりかねません。そうしないためにもOINETが中心になって卸の存在意義を高めていかなければならないと思っています。全卸連に入っていないければ商売ができませんというわけでもありませんから、現在会員になっていない会社に会員になってもうためにはメリットがなければだめです。そのメリットをOINETの勉強会や交流会に来てもらうことで実感してもらおう。だからまずはOINETに来てもらって、ゆくゆくは会社として全卸連に入ってもらって一緒に活動していきましょうと。

### 非効率なところが逆に差別化の武器になる

——地域卸の活性化というところはOINETの一番の課題ですね。

平井 そうですね。組合の中には大手もありますが、大手は独自でやれるところはありますから、われわれとしては中小の地域卸をいかに存続させるか。やはり長く一緒に仲間としてエリアをしつかり守っていくと。そのために守るだけの会社数は維持していくという流れをつくっていくようにしなければいけません。地域卸の最大の問題は後継者がいないことです。やはり自分のところの商売に将来性がないと感じてしまいがちです。OINETでは中小の地域卸が後継者を育成するための環境づくりもサポートしたいですね。

早水 日々業務に追われていると見えていない部分も出てくると思います。一度OINETのよきな場でみんなと議論することで、客観的に、いろいろな角度からものが見えるようになると思います。そこで自社の強み、あるいは強化

すべきところも見えてくるのではないでしようか。

——森友通商、秋葉商店、まさ屋は地域卸の成功事例として語られることが多いですが、大手ではできない地域卸の強みとはどこにあるのでしょうか。

**秋葉** 日用雑貨卸業、化粧品卸業というのが、いったいこの業種は何を定義しているのか最近よく考えるんですが、実は何も無いんですよ。例えば日用品を扱うにあたって免許もいらぬ。これは私の祖父から聞いた話なんです。卸業の成り立ちはないかと、いふともとは関所から関所まで物を運んでいた、今でいう運送業みたいなものだった。それがだんだんと力をつけて、自分のところで商品を買い取って売ったのが始まりだ。だから問屋というのは自分が売れると思ったら好きなものを売っていいんだと言われたことを覚えています。確かにそうだと、日用雑貨だから、洗剤を売らなければいけないというのではないんですよ。枠が非常にあやふやで、だからこそ好きなのところに飛び出

していい。消費があるところに飛び出していけばいいんだと思えます。ライセンス的な問題としてうちも毒劇物の登録をとったり農薬の登録をとったり、高度医療機器や電気工事業にも進出している。また特許の独占販売権をもらったりにしているのも、外に飛び出した時に必要だったからというだけの理由です。だからなにもとらわれずに自分の思ったところに進める。自由度が非常に高いかなと。

——地域卸だからこそ自由度は高いと。

**秋葉** 大手卸であればメーカーとのつながりが強いのでそれがメリットになると思いますが、地域卸は新しいことを始める時に動きやすい。ちょっとやってみてダメだったら、程度の範囲内であれば、また戻ってきて次に行くということもできます。だからやってみていいことがいろいろ挑戦できるんじゃないかなと。このフットワークの軽さは地域卸の武器になると思います。

**平井** 効率化を求めるのは大手で、非効率なのが地域卸だと思っ

ています。それが地域卸が差別化できるところ。効率化で勝負しても絶対に大手に勝てないですが、逆に大手は非効率なこととはできないので、そこに商機がある。自社の例でお話すると、病院には同業の大手はいきませんが法人向け通販業者も入っていて、品ぞろえやスピードでは正直勝てません。発送頻度もわれわれは週2回程度です。ただわれわれは商品1品1品を事務所、手術室、2階の倉庫といった具合に細かく配送ができる。大病院になると部署ごとに発注を出しますから全部別々のオーダーになります。病院でそれを受け取った担当者はそこから部署ごとに商品を振り分けなければいけません。大病院だと20とか30とか部署があるわけですが、その手間は計り知れませんが、だったらそれをまさ屋がやります。ピッキングして箱詰めして各部署にお届けしますと。じゃあ日用雑貨は全部まさ屋に任せましょうと言ってもらえます。ものすごく手間はかかりませんが、そういう非効率なことを請け負うことがお客様のメ

リット、困りごとの解決になるわけです。それはわれわれ地域卸だからこそできるんです。現場に入っていくことで、現場で感じることを経営に取り入れればやり方としては無限大にあるのではないかと。それを各企業に合わせたやり方で工夫することが大切なんです。

**早水** やはり地域特性や得意先に合わせたアイデアとか視点ですよ。そこで大手ではできない個性を打ち出していければいいんじゃないですかね。大手がやらない非効率なことをやれば適正な利益が取れるはず。そのためには、ほかの地域卸に相談できるくらいに関係性を構築しておくことが大切です。一人で抱え込むのではなく、いろんな人と話をし、さらにどういうことをしているか見せてもらえるなら絶対に自分の目で見たほうがいい。皆さんそれぞれたぶん生きる道は違うはずなので、他社に意見や知恵を出して、もたらせて、最終的にはこの道だということ自分で選んで、そこを突き詰めていければいいのではないかと思います。★