# 利益計画

# 電設資材卸売業のモデル利益計画

中小企業診断士 **岩崎 勝弘** 

#電設資材 #卸売業 #SWOT 分析

電設資材卸売業は、建築物に設置される配電盤、受変電設備、発電機、業務用空調機、エレベータなどや、付帯する弱電・通信設備などの電気設備工事に必要な機器や関連資材を製造業者から仕入れ、二次卸売業者や工事業者、小売業者に販売する業態である。

# I 電設資材卸売業の概要

# 1 業界の概要

# (1) 電設資材

電設資材とは電気設備用の資材のことで、発送電や受配電の強電設備から建物に付帯する 照明、空調、放送・通信、防災・監視などの弱電設備や、通信設備機器がある。さらに、そ の周辺の材料、部品、機器、装置、またその設置工事や保守業務に必要な材料なども含め、 その品種は多岐にわたる。具体的には、電線・ケーブル、電線管、電路管、ダクト、配線器 具、受配電盤、電気制御機器、自家発電装置、無停電電源装置、照明設備、空調設備、通信・ 情報設備、音響設備、TV 共聴設備、火災・防犯・防災設備機器、落雷対策機器などがある。 (2) 沿革と業態

現在の業界をリードする大手企業は、いずれも戦後(1945年以降)の創業であり、当時の 旺盛な復興需要における各種建設工事に対する資材提供などにより成長を果たしてきた。ま た、その後の高度経済成長期には、様々な電気機器の誕生により盛り上がる電気設備工事需 要や、新製品開発により増加した消費者などの需要に応えるための電気機器メーカーの販売 サポート要請により創業した卸売業者も数多く参入し、今も活躍している。

大手企業の業態としては、電設資材販売を主力とする企業、電設資材販売と設備の施工を 手掛ける企業、自社で製造機能を有しプライベートブランド電材商品も提供する企業、電設 資材のほかに金属建材など他材料も取り扱う企業、また、メーカー系の自社機器専門の販売 商社などがあり多岐にわたる。各社それぞれ強みを持つ製品群や技術分野でビジネスを行っ ているが、周辺材料・部品などはコモディティ化しており価格面での競争が激しい。

#### (3) ビジネスチェーン

電設資材卸売業者に関連するビジネスチェーンは図表-1のとおりである。

#### ●図表-1 電設資材のビジネスチェーン



各事業者等の役割は以下のとおりである。

# ●製造業者

電材メーカーと言われる電設資材の製造元。卸売業者を通じて製品を流通させるか、自社で直接需要家に販売するかについて、製品ごとに販売経路(流通チャネル)の選択を行う。

# ●電設資材卸売業者

本稿の対象企業である。一般的には、電材メーカーが製造した製品を仕入れ、当該設備の設置工事業者や設置される建物の保守管理を行う管理会社に販売する。大手企業では、PB電材品を自社開発・製造して製造業者の役割を果たす卸売業者もある。また、機器の卸販売とともに設置、施工、保守を行い、工事・保守業者の役割も果たす事業者もある。

# ●工事・保守業者

工事・保守業者とは,エンドユーザーから機器の設置工事や設備機器の保守業務を請負った工事業者や建物管理会社である。大手の専門設備工事業者から街の工務店,個人の工事職人まで多岐にわたる。自らの事業に必要な設備機器や工事関連資材を卸売業者から調達する。

# ●エンドユーザー

建物全体の新築工事を請負うゼネコン (総合建設会社), 発送電を担う電力関係会社, 各種施設・ビルの所有者などである。

#### (4) 電設資材卸売業者の卸機能

卸売業者が果たす一般的な機能として.以下のものが挙げられる。

- ① 調達・販売機能 (ユーザーが必要な商品を代理でメーカーから購入し小口化しての販売,提供を行う。大量仕入れ調達により低価格での販売も可能。)
- ② 物流・保管機能 (一定の商品在庫を保有し、市場での需給調節を担うとともに、納期 短縮、物流費用削減に貢献する。)
- ③ 金融・危険負担機能 (メーカーに対して製品の一括仕入れ,支払いによる開発資金の早期回収,また,顧客信用状況により与信を供与し,代金回収の危険負担を代行する。)
- ④ 情報提供・サポート機能 (顧客に対する製品説明,提案などの情報提供や機器設置後のアフターサービスを通じたサポートをメーカーに代行して実施する。)

電設資材卸売業者に関連するビジネスチェーンの場合,エンドユーザーが各種設備機器などをメーカーから直接購入することは,専門技術知識面,取引の信用面において難しい場合がある。また,工事・保守業者にとっては,受注した多種の設備機器や関連工事資材をそれぞれ各メーカーに個別発注するのではなく,電材卸売業者から一括してワンストップで情報

提供を受け、機器・資材の注文を行なうことができることで卸売業者を介在させるメリットが生まれる。メーカーにとっては、卸売業本来の物流・保管機能や金融・危険負担機能とともに、顧客への情報提供・サービス代行面での卸売業者との協業メリットは大きい。高度成長期から大手メーカーは販売代理店制度を整備し、販路拡大と顧客サービス向上のために卸売業者との関係強化を実施してきた歴史がある。

# 2 市場規模と動向

# (1) 電気機械器具卸売業の市場規模と動向

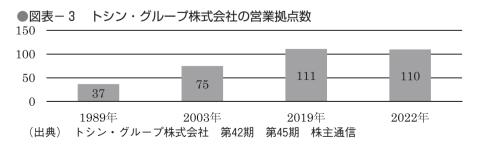
電設資材卸売市場について,関連する日本標準産業分類による電気機械器具卸売業のデータから市場動向を確認する。事業所数,従業者数,年間商品販売額は図表-2のとおりである。

	年 次	事業所数			従業者数	年間商品販	1 事業所当	1事業者当
	+	計	法人	個人	<b>化未</b> 有	売額	年間販売額	年間販売額
	2002年	24,622	23,389	1,223	400,641	49,714,102	2,019	124
	2007年	18,809	17,922	887	306,710	47, 181, 649	2,508	153
	2014年	26,834	25,963	871	399,500	34, 762, 156	1,295	87
	2021年	25, 090	24, 485	605	397, 121	46, 042, 023	1, 835	115

●図表-2 電気機械器具卸売業の事業所数・従業者数・年間商品販売額推移

(出典) 総務省・経済産業省「令和3年 経済センサス活動調査」(単位:カ所,人,百万円)

年間商品販売額は、平成20年代の減少期から転じて近年は増加している。事業所数において、法人事業所は、メーカーの流通コスト削減を目的とした販社体制、代理店制度の再編などから2007年の底まで一時期減少していたが、2014年にかけて増加した。電設資材卸売業大手トシン・グループ株式会社(本社:新宿区、創業1947年)のここ35年間の拠点数増加戦略に見られるような顧客への細やかな対応を目的とした営業拠点増加の動きなどによる。個人事業所は、事業主の高齢化、後継者難などの影響により一貫して減少している。



## (2) 建設投資の動向

これまで見てきたように電設資材卸売業は、電気設備工事に関連する設備機器、資材の取り扱いを行っている。そのため、その市場は建設工事の量、建設投資金額の多寡に影響を受ける。2000年以降の建設投資額(名目値)の推移は図表-4のとおりである。



(出典) 建設経済モデルによる建設投資の見通し (2023年4月) 一般財団法人建設経済研究所 2020年 以降の数値は見込み

建設投資資金の拠出元は、民間セクターと政府の公共投資に分かれている。マクロ経済環境が悪化して民間の住宅投資や設備投資などが抑えられた場合には、政策として政府の公共建設投資額が引き上げられるなどにより、建設投資額は安定的に推移している。

#### (3) 雷気工事の動向

電設資材卸売業に影響する電気工事について、主要設備工事会社20社を集計した最近の受注高の規模、推移は図表-5のとおりである。

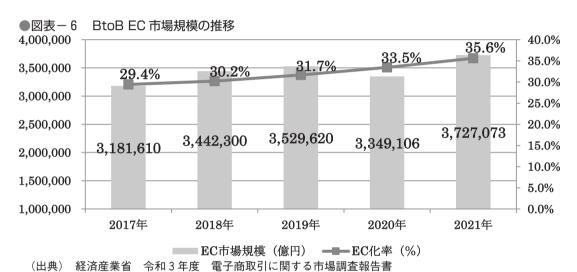


■民間 ■官公庁 (出典) 国土交通省 「設備工事業に係る受注高調査結果」

電気工事の過去5年の受注動向については、図表-4の建設投資額見込みの動向と同様に 横ばいであることが見て取れる。大型工事は工事開始の数年前に受注が決定するものも多く、 電気工事も、マクロ経済環境の変動の影響もあろうが今後安定した市場規模を見込むことが できよう。

## (4) 新たな競合状況

インターネットや電子商取引の普及により、ネットで購入できる通販サイトが普及してきている。図表-6のとおり企業間の電子商取引の市場規模は、2020年はコロナ禍の影響により減少したが、2021年は上昇基調に戻った。文具、事務用品の取引を初めとして注目されてきたBtoBの電子通販サイトは、電設資材においても存在感を増している。発注の利便性やコストメリットを訴求し、主として汎用的な電設資材においては、既存の電設資材卸売業者の脅威となっている。株式会社 MonotaRO(モノタロウ)は積極的な広告宣伝により認知度を高め販売額を伸ばしている。また通販トップ企業であるアマゾンジャパン合同会社は、その法人向けサイト amazon business において、「建設業・設備業向けサイト」を設置するなど各業種向けの浸透戦略を展開している。



Ⅱ |モデル企業 A 社の概要

# ■ A 社の概要と沿革

創業:昭和57年4月

形態:株式会社資本金:1,000万円

従業員:20名

事 業:電設資材卸売業,電気・空調工事業

年 商:15億円(2022年)

A社は東京都区部の工業地区に所在し、倉庫業を営んでいた事業所跡地の2階建て建屋を賃借し、改装した後に倉庫兼事務所として事業を営んでいる。敷地は広く、配送用の社用車10台及びその駐車スペースも保有し顧客への迅速な配送を実施している。創業者である現会長が、当時勤務していた電気機械器具メーカーから独立して30代で創業した。現社長は、創業者の子息で50代。大学卒業後に電材メーカーに就職し5年間勤務した後、A社に入社した。その後10年前に社長に就任した。社長は、幼少期から父親の配送する車に同乗して客先について回り、学生時代にはアルバイトとして手伝うなど、家業であるA社事業を承継する強い思いの下で理想的な事業承継を経て、意欲的に経営に取り組んでいる。経営理念は、「顧客と仕入れ先メーカーの間に立ち、数多くの電材商品の中から、電材のプロとして目利きした製品、サービスを顧客のもとに確実に、いち早くお届けする」としている。自社内倉庫に一定の在庫を保有しており、主要商品のみ業務システムによる管理を行っている。社員は、役員の他、経理事務、営業業務、営業担当、配送専門担当の業務を分担して実施している。社員の定着率は比較的高いが、若年層の定着、採用には苦労している状況である。今後は、定年退職予定者の補充とともに採用活動を進め25名程度へ社員数増加を図る計画である。

# 2 A 社の環境分析

# (1) PEST 分析

A社,電設資材卸売業界を取り巻くマクロ環境が及ぼす将来的な影響について PEST 分析を行い確認する。

# ●図表-7 PEST 分析

政治的要因(Politics)	低環境負荷や省電力の設備機器の開発・更新要請が強まる
経済的要因(Economy)	主要取扱商品である電線・ケーブルなどは主材料である銅の市況の影響を受ける。原油価格の高騰により配送コストが増大
社会的要因(Society)	少子高齢化による労働力不足の影響は、顧客である建設業界においてより深 刻な問題となる
技術的要因(Technology)	電材メーカーがネットワーク環境、デジタル技術の進展に対応した新商品の 開発が進んでいる

# (2) ファイブフォース分析

A社,関係する業界環境について、A社の収益性に影響がある競争要因をファイブフォース分析により整理する。

# ●図表-8 ファイブフォース分析

新規参入業者の脅 威	電材メーカーの代理店制度廃止により、メーカーからの直接仕入れが容易となった参 入業者がある
顧客の交渉力	価格を明示しているネット通販事業者との比較により値下げ要求が強まる
売り手の交渉力	各種資材価格高騰を理由として、価格改定(値上げ)通達が相次ぐ
代替品の脅威	メーカーの代理店制度廃止,直販化やネット通販事業者経由などによる卸売業者を介在しない商流により購買される商品が増加
競合との競争関係	大手電材卸売事業者の営業拠点数増加により同じ営業地域内の競合業者が増加

## (3) SWOT 分析

これまで確認した外部環境とA社の内部環境を機会と脅威、強みと弱みに分けて分析する。

強みとしては、過去に電気工事に従事した経験から工事知識をベースに顧客の施工上の相談を受けて必要な工事資材を提案することが出来る社員を有することや、商品知識が豊富なベテラン社員が多いこと、が挙げられる。

## ●図表-9 SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	=強み= 電気工事知識を持ち商品知識が豊富なベテラ	=弱み= 若年社員の採用,定着に苦労
	ン社員が在籍 固定客との長い取引歴, 信用	
外部環境	<ul><li>機会=</li><li>電気工事市場は安定</li><li>低環境負荷,省電力製品の新商品</li><li>電子商取引での電材取扱高増加</li></ul>	=脅威= 定番電材商品のコモディティ化による価格低下 営業地域内に競合の営業所が増加 大手電子サイトの電材取扱高が増加

# (4) 利益計画のための収益性分析

利益計画改善のための戦略構築を行うにあたり、収益性についての現状把握を行った。2022年の事業構成ごとの売上高、売上総利益を調べると以下のとおりであった。

■図表-10 A	社の2022年の事業構成ごとの収益性分析	(単位:百万円)
----------	----------------------	----------

	電材品	住宅工事品	賃貸住宅品	合 計
売上高	166 (11%)	449 (30%)	885 (59%)	1,500 (100%)
売上総利益	25	90	220	335
【利益率】	【15.0%】	[20.0%]	【25.0%】	[22.3%]

電材品事業は、中小電気工事店等に対して電気工事資材の卸販売を行う。住宅工事品事業は、新築住宅のハウスメーカー向けに電材品とその電気工事並びにエアコン設置工事を一式で請け負う。賃貸住宅品は、賃貸住宅管理会社を顧客として、賃貸住宅の原状回復時の電材品並びにエアコン更新工事を行う。工事の施工はすべて外注業者に委託し、A社営業社員は電材手配、納期・工程管理を実施する。電材品事業の利益率に比べて、工事を伴う事業の利益率は高い。

## (5) 利益改善の経営戦略

これまでの環境分析結果を踏まえ、クロス SWOT 分析を基に今後の戦略を決定する。 クロス SWOT 分析をふまえて A 社の利益改善に向けた経営戦略を次のとおり定める。

- ① 利益率の高い住宅工事品および賃貸住宅品の売り上げを拡大する
- ② 電材品の卸販売事業においては、業界情報収集や客先である工事業者とのネットワーク 構築による住宅工事、賃貸住宅事業とのシナジーを期待する観点から、既存固定客とのさ

#### ■図表-11 クロス SWOT 分析

		内 部 環 境						
		強み	弱み					
		工事技術,商品知識ある社員と固定客	若手社員の採用・定着					
		の存在						
	機会	・電気・空調工事の売上拡大	・若手社員を責任者に抜擢し電					
外	安定的な電気工事市場	・固定客との関係強化	子注文サイトを開設					
	省電力商品の需要増加							
部	電子商取引の増加							
環	脅 威	・高利益率の工事を伴う住宅工事品、	・大手電子通販サイトへの出店					
144	定番電材品の価格低下	賃貸住宅品の売り上げ拡大						
境	地域内競合増加	・定番電材商品の受注を電子注文サイ						
	大手電子通販サイトの参入	トから受けることで営業コスト削減						

らなる関係性強化を図り売り上げを確保する。併せて BtoB の電子取引システムを導入,活用することで人件費並びに営業コスト削減による利益率の向上を図る。

# 3 A 社の利益改善の具体策

# (1) 住宅工事品,賃貸住宅品の売上拡大

# ① 新規の主要顧客の獲得

現状の顧客状況において、住宅工事品は単一のハウスメーカー、賃貸住宅品は同様に特定の賃貸住宅管理会社からの受注割合が高い。受注減のリスクヘッジ面からも複数のシェアの高い顧客の確保が必要である。電材品納入の既存顧客リストから住宅電気工事、空調工事を行っている工務店、不動産管理会社を抽出し、その中から営業地域特性や請負規模についての調査をふまえ特定の事業者に対して、工事を含めた電材品納入ができることを改めて訴求する受注営業活動を行なう。

#### ② 工事請負能力の拡大

増加を見込む電気工事、空調工事の業務量をこなすため、工事ないし施工管理業務の経験、知識を有する社員の採用を行う。現状は住宅工事品、賃貸住宅品の営業担当が、工事の管理まで行っているので、その増員である。入社した社員の育成にあたっては、ベテラン営業社員のノウハウの継承に留意して技術スキルシートや工事管理マニュアルの整備を進めていく。これにより既存の営業担当の業務効率化も促進する。また、新たな外注工事業者の開拓を行う。

## (2) 電材品事業の強化

#### ① 既存顧客との関係性強化

電材品を納品している既存顧客との関係性のさらなる強化を図り、売上を拡大する。毎年の売上高上位10社を特に重点顧客とし浸透を図ることとする。具体的方策として、電材品納品時に品物を渡すだけでなく、新商品情報、技術情報を記載した販促資料を購買担当者に手渡しするとともに、客先情報をヒアリングする。いわゆる御用聞き営業の徹底である。販促

資料は、週一回更新により目新しい情報提供ができるようにする。また、これまで配送専門であった社員にも重点顧客を担当させて営業活動も行うようにする。さらに、その他顧客も含めた工事業者の中で、電気、空調工事の新規外注工事業者の開拓も行う。

#### ② 電子受発注システムの導入

A社の受注業務においては、客先が中小規模の事業者や個人の工事職人まで多岐にわたることもあり、メールやファックスを用いた受注が主流となっている。受注の登録、在庫確認・問合せ対応、納期回答、見積書作成、在庫引当、納品、請求書発行、代金回収の一連の流れは、非常に手間がかかるものとなっている。そこで、受注業務の効率化を図り、社内事務管理コストの削減を目的としてBtoBの電子取引システムを導入する。既存顧客との取引を中心にクローズドな電子ECサイトでスタートする。顧客側にも発注業務の利便性や効率化、納期短縮などのメリット提供も行うことができる。導入にあたっては、IT導入補助金(中小企業庁)により、導入するソフトウェア購入費、クラウド利用費(クラウド利用料最大2年分)、ハードウェア関連費、導入関連費などの支援の活用を検討する。

# 4 A 社の利益計画

●図表-12	A 社の改善後の利益計画
	A *   U     V == 15 U   /

(単位:百万円)

	現在	1 期目	2 期目	3 期目	4期目
売上高	1,500	1,572	1,648	1,727	1,810
売上総利益	335	350	373	391	410
販管費	260	265	270	275	280
営業利益	75	85	103	116	130
営業利益率	5.0%	5.4%	6.3%	6.7%	7.2%

これまでの利益改善策により、電材品事業は3%、住宅工事品、賃貸住宅品事業の売上を 毎年5%の増加を見込む。業務効率化により電材品の売上総利益率1期目から2%向上する。 人員は毎年1名増員。

[いわさき・かつひろ]