

## 食品卸売業の存立状況と戦略展開の方向

木立 真直

### 1 はじめに一卸排除傾向と卸の存立状況

ここでの課題は、卸売業者とりわけ食品卸売業者の存立状況を把握した上で、今後の戦略展開の方向について考察することである。

卸売業が介在する合理性については、周知のとおり、マーガレット・ホールの取引総数最小化の原理と不確実性プールの原理がしばしば援用されてきた。簡潔に表現すると、取引総数最小化の原理は、「生産者と小売業者が多数で分散的であればあるほど、卸売業者の媒介による取引数単純化の効果は大きく、卸が多く介在する」、そして不確実性プールの原理は、「在庫を小売業者が分散的に保有するよりも、卸が集中的に保有したほうが少ない在庫で済む」ということである。この2つの原理により、「生産者－小売業者」の直接取引よりも、「生産者－卸売業者－小売業者」の中間業者を介在させた間取引のほうが、効率的な流通になると説明されてきた。

ホールの原理は、生産者や小売業者が卸売業者と比較して相対的に規模がかなり小さいことを前提に成り立つ。それゆえ、生産者や小売業者が大規模し、その数が減少すればするほど、卸売業者の介在余地は狭まることになるのは当然の帰結である。日本の食品市場についてみると、戦後に食品製造業者の大規模化が進展し、さらに1970年代以降、スーパー化やチェーン方式の導入した大規模小売業者が躍進を遂げてきた。近年、数兆円規模の売上高を実現する巨大小売業者の成立し、それらによる小売主導型流通への転換がいはれるが、巨大小売業者が生産者との直接取引を志向することで、卸売業者の介在余地は大幅に狭まりつつあるとの認識が広がりつつある。

ところで、ホールの提起した原理が捉えた卸排除、すなわち流通を合理化する動きとしての卸排除だけではなく、必ずしも流通を合理化しない卸排除に言及する見解がある。ヒルファディングの商業排除論を批判的に整理した森下二次也は、マーガレット・ホールが主張するような合理性をもつ卸排除に加えて、独占化した企業による合理的な卸を排除する傾向について指摘した。その一例は、巨大メーカーが排他的なチャンネルを構築し、自社の製品のみの取り扱いを要請したり、小売価格までをコントロールするために、みずから販社を設立したり小売店を系列化する動きである。巨大スーパーによる卸排除の例としては、自社のプライベート・ブランド(PB)商品調達はそのような市場行動の一例にほかならない。

このように、存在理由を失った卸の縮小、あるいは本来、存在の合理性をもつ卸の排除の両面で卸排除傾向が進行することの結果、全体として卸売業の存立基盤は縮小せざるをえないことは否定できない。しかしながら、実態をみると、メーカー・生産者がみずからの商品の販売にあたって卸売業への依存から全面的に脱却したわけではないし、巨大小売業者であってもすべての商品調達について生産者直接仕入に転換しているわけではない。卸排除論が現代流通の

変容の基調を捉えているとはいえ、依然として、卸売業の果たす役割が、生産者と小売商にとって、そしてさらには社会的にみて、決して小さくないことが考えられる。

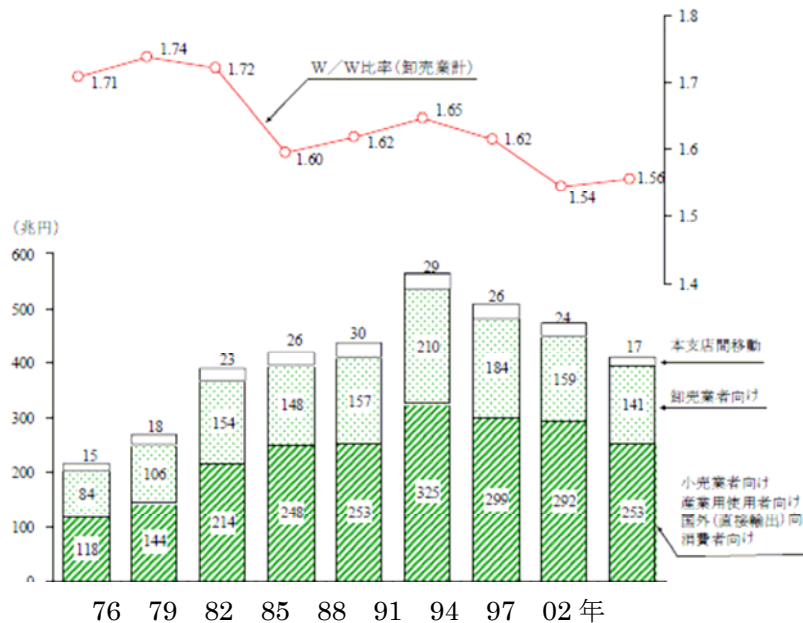
卸売業の存立基盤は、巨大化する生産者や小売業者のニーズに適合的な機能を果たすことで維持されるミクロの側面と、より社会的な視点から生産と消費を結びつける機能というマクロの側面から捉えられねばならない。以下では、食品卸売業の存立状況と戦略展開の基本方向について仮説的な整理を試みたい。

## 2 日本の流通の多段階性と卸売業

食品卸売業に焦点を当てて考察するのに先立って、まず卸売業の一般的な動向を確認しておこう。

日本における流通機構の特徴は、第1に、多数の零細小売店が存在するという中小零細性、第2に、生産者と小売店の間に複数の卸売業者が介在するという多段階性、第3に、建値制、リベート、返品などに代表される日本的商慣行による不透明性、が指摘されてきた。これらは相互に関連性をもって成立しているのであるが、そのいずれもが近年、大きく変化しつつある。ここでは、卸売業の介在の反映である流通の多段階性についてみてみよう。

図 1-4-1 W/W 比率および卸売業販売先別年間販売額の推移



(出所) 経済産業省『商業統計表』

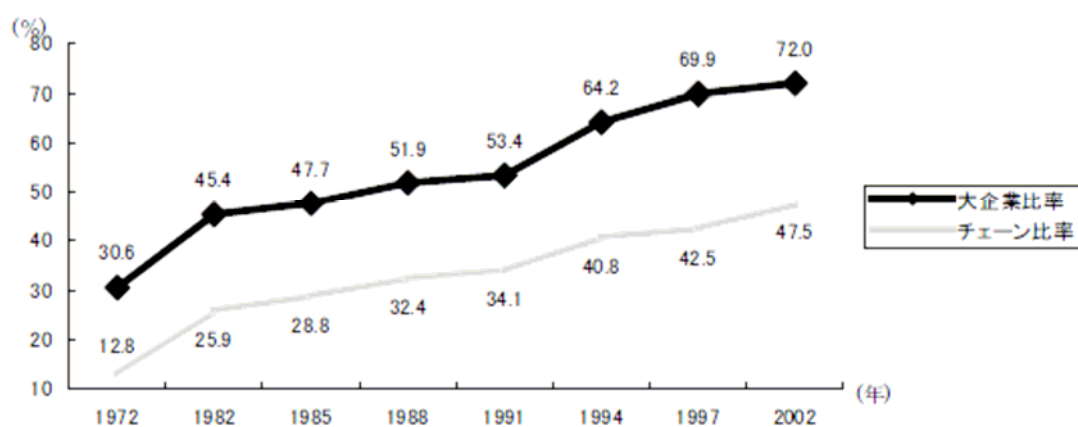
流通の多段階性ないし迂回度をみる指標としてしばしば使われるのが、W/R 比率である。これは、(卸売販売額－産業用使用者向販売額－国外向販売額) ÷ 小売販売額、の式で表される。もう 1 つの指標である W/W 比率は、(卸売販売額－本支店間移動) ÷ (小売業者向販売額＋産業用使用者向販売額＋消費者向販売額) の式で算出され、卸売業内部の多段階性を示す指標といえる。図 1-4-1 は、W/W 比率の推移を示している。

W/W 比率の推移をみると、1979 年に 1.74 であったものが、2002 年には 1.56 まで若干の増減

をみせながら傾向的には低下している。

1982年以降、低下傾向がみられ、流通経路の短縮化の動きが考えられる。また、流通の多段階性について、卸売業者の総販売額のうち卸売業や小売業に対する販売額の比重の推移をみると、消費財を中心に卸売業者向けの比重が減少し、小売業者(生産財及び投資財においては産業用使用者)の比重が増加しており、この面からも流通経路の短縮化の傾向がうかがえる。とはいえ、欧米と比較すると、依然として日本のW/R比率、W/W比率のいずれもが高く、日本的流通の特質が解消されたわけではない。たしかにW/W比率は傾向的には低下しつつあるが、四半世紀を経ても大幅な低下とはいえ、ある意味で、卸売業は現時点では依然として大きな位置を占めているとみることができる。ところで、前述のように、卸排除の契機は、従来、製造業者の大規模化にあったといつてよいが、1970年代以降になると、むしろ小売業者の大規模化と市場行動が重要な要素になってきた。日本において1950年代から60年代にかけて成立し発展してきたスーパーチェーン業態は、70年代には一定の地位を確立し、その後も成長を持続しながら現在にいたっている。もっとも、日本の小売市場の寡占化はヨーロッパの小売市場と比較すると決して高いものではない。だが、図1-4-2にみるように、小売業に占めるチェーン比率は約半数に達している。一般にチェーン小売業態においては、販売と購買の分離が行われ、購買・商品調達については卸売機能を内部化するかたちで、本部一括仕入が追求され、その結果として、当然、卸排除が進展することが考えられる。

図1-4-2 小売業に占める大企業およびチェーン企業比率の推移



出所：経済産業省「商業統計表」

注)・大企業比率は、資本金1千万円以上の法人小売商業企業における年間販売額の全体に占める比率

・チェーン比率は、10店以上の支店を有する商業企業における年間販売額の全体に占める比率

しかし、少なくとも、これまで日本の代表的な大規模チェーン小売業であるスーパーチェーンは、商品調達の多くを卸売業者に依存してきた。巨大チェーン企業を中心に生産者からの直接調達に本格的に取り組みだす動きがみられるようになったのは、最近になってのことである。イオングループに代表される巨大小売業者は、今後、生産者直接仕入れにより積極的に急速に移行することを表明している。もっとも、すべての小売業者が卸を排除した直接取引に移行するとの方向を打ち出しているわけではない。さらには、イオンのケースでも、果たして生産者直接仕入がどの程度まで拡大しうるのかは、なお検討の余地が残されている。それは、後述するように、巨大小売業であっても卸排除によって取引コストを引き下げるうる商品は限られて

---

おり、また寡占メーカーのように逆に増加した流通コストを販売価格に転嫁しうるわけでもないからである。巨大小売業によるプレミアム・プライベート・ブランド商品の拡大と小売業としてのブランディングが実現するときにはじめて、寡占メーカーと同様の卸排除が行われる条件が生じる。その意味で、巨大小売業者による直接取引が拡大する余地は、寡占メーカーのブランド力・価格設定力と比較し脆弱な小売業のブランド力・価格設定力という状況が続くかぎり、当面、限定的であると理論的には結論付けることができる。

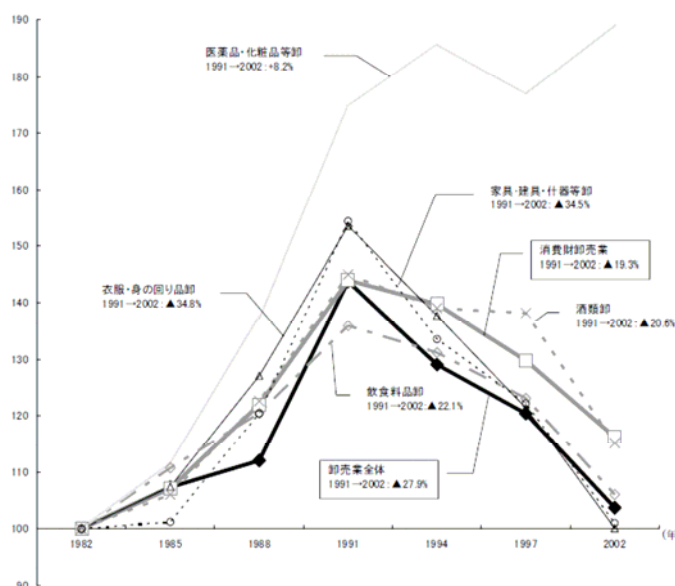
### 3 食品卸売業の動向と経営状況

卸売業は取扱商品別に分化して存立しているが、食品卸売業はそのなかで一定の位置を占めている。2002年の数値を確認すると、販売額規模の大きな順に、第1位電気機械器具卸売業（約50兆円）、第2位各種商品卸売業（約48兆円）、第3位食料・飲料卸売業（約44兆円）、第4位農畜産物・水産物卸売業（約40兆円）、第5位、となっており、食料・飲料卸と農畜産物・水産物卸がいずれも40兆円規模を超えている。これら2つの食品卸で同年の卸売販売額413兆円の約2割を占める一大部門ということができる。

もっとも、1999年から2002年にかけての販売額の変化をみると、食料・飲料卸売業は11.1%の減少、農畜産物・水産物卸売業は19.9%の減少であり、市場規模は縮小している。図1-4-3でみても、卸売業で販売額の推移が相対的に良好なのは医薬品・化粧品等卸のみであり、それ以外の卸は販売額の大幅な落ち込みに直面している。

表1-4-1は、2004年度の卸売業者売上高上位10社である。上位2社が医薬品卸であり、それに次ぐ3位、4位は食品卸であり、10社のうち4社が食品卸で占められている。もっとも、2000年度のランキング表をみると、売上高上位10社のうち、トップは食品卸の国分で上位10社中5社が食品卸であった。2000年度に日本最大の売上規模の卸売業者であった国分は、1兆215億円の売上規模であり、唯一の1兆円卸であった。2002年度1兆2,397億円、2004年度1兆3,222億円と売上規模をそれなりに伸ばしてきたものの、医薬品卸業界のM&Aを含めた規模拡大が進展したことの結果、トップの座を奪われることとなった。医薬品卸の躍進により、食品卸の相対的地位は低下してきたのである。

図 1-4-3 業種別卸売業の年間商品販売額の推移(1982年=100)



(出所)経済産業省『商業統計表』

2004年度時点で、売上高1,000億円以上の食品卸売企業（農畜産物・水産物卸は除く）は、佐藤、トーカン、加藤産業、山星屋、旭食品、プレナス、松田産業、サンエス、ショーショクリカー、日本酒類販売、明治屋、伊藤忠食品、国分、菱食、日本アクセスの15社である。これらのうち、主要5社について経営状況（単体ベース）をみたのが表1-4-2である。大雑把な指標でしかないが、棚卸資産回転率では37.76回転から62.72回転までの階差があり、これは取扱商品の違いを反映している面がある。一人当たり付加価値額ではもっとも低い13,910万円からもっとも高い5,308万円まで、販売管理費比率では4.2%から14.4%までそれぞれ大きな開きがある。今回、これらの要因分析はなしえなかったが、営業利益率でも、-0.7%から1.0%とかなりのばらつきがあるものの、大規模層における食品卸売経営の厳しさを確認できる。

表 1-4-1 卸売業の売上高ランキング上位10社(2004年)

順位	企業名	本社	売上高(億円)	伸び率(%)	業種
1	メディセオH	東京	16.658	20.7	医薬品
2	スズケン	東京	13.310	11.5	医薬品
3	国分	愛知	13.222	6.6	食品
4	菱食	東京	12.874	19.4	食品
5	アルフレッサH	東京	11.953	12.1	医薬品
6	日本アクセス	東京	8.172	5.8	食品
7	日本出版販売	東京	7.337	▲0.2	書籍類
8	トーハン	東京	6.520	0.5	書籍類
9	東邦薬品	東京	6.036	13.3	医薬品
10	伊藤忠食品	大阪	5.362	6.0	食品

(出所)『日経 MJトレンド情報源 2006』

表 1-4-2 食品卸売業の経営状況(2004 年度)

企業名	売上高 (億円)	営業利益率 (%)	棚卸資産 回転率(%)	一人当たり付加 価値(万円)	販管費率(%)
国分	13,222	0.6	59.91	34,917	4.2
菱食	1,2874	0.9	40.99	24,195	4.7
日本アクセス	8,172	0.3	62.72	53,082	14.4
伊藤忠食品	5,362	1.0	53.28	52,106	8.3

#### 4 卸売業者の戦略的対応と機能強化の方向

##### (1) 大手食品卸の戦略的対応

1970 年代になると、大規模チェーン小売業が成立し、部分的に調達機能の内部化が試みられたが、欧米のチェーン小売業者のような生産者との直接取引の進展は生じなかった。しかし、2000 年前後に日本市場に参入した外資系食品小売業による生産者との直接取引拡大の動きを受けて、日本の食品チェーン小売業者も直接取引が徐々に拡大する兆しがみられる。こうした懸念に対し、食品卸売業者はどのような対応を採りつつあるのであろうか。

簡潔に整理すると、①取引の大規模化と広域化への対応、具体的には、地方卸同士の合併の進展である。②卸の果たす機能の高度化、多面的な戦略の展開 ③卸の果たす機能の高度化、多面的な戦略の展開である。ここでは、最後の卸機能強化の実態に焦点をしばって大規模卸の場合についてみてみたい。

##### 1) 大規模食品卸による物流センター整備、フルライン供給、リテール・サポート

米国最大の食品卸売業であるスーパーバリューが展開する取組みは次のようなものである(2002 年イズミヤ総研データ、中田信哉・橋本雅隆編著『基本流通論』実教出版、2006 年、による)。  
①商品供給サービス ~フルライン供給 ②物流サービス ~適時・適量納品 ③情報システム支援サービス ~POS、EOS、棚札 ④店舗設計、什器提供サービス ⑤広告およびセールス・プロモーション・サービス ⑥店舗開発サービス~消費者・市場調査 ⑦作業スケジュール・サービス~店舗内作業の計画 ⑧従業員教育サービスなどである。同社は、みずからスーパーマーケットを経営する小売部門をもち、そこで得たノウハウを卸部門での商品供給先の支援に活用している。

日本の卸売業によるリテール・サポートとしては、菱食がその先駆的企業として知られる。同社は、「生産起点」から「消費起点へ」への転換を掲げ、業態別別流通チャネルの構築を目指してきた。リテール・サポートの具体的内容は、第 1 に、フルライン化による供給アイテムの拡大、あるいは自社で取扱いのない商品については自社物流に載せることで、小売サイドから見ると、実質的に一括して納品されることになる。第 2 に、一括物流であり、これは配送から陳列までのサービスを一括して請け負うことである。第 3 に、常温・冷蔵・冷凍などの温度帯別管理の徹底による、商品の品質管理の強化である。

同社は、物流サービスの 4 つの目標として、①未納排除、未納率 0.02%の実現 ②定時納品、店着時間 15 分以内の誤差 ③ノー検品、センターでの事前検品により納品ミスの最小化 ④一括納品による受発注・入荷作業の省力化 ⑤情報の共有化による在庫スペースの削減である。

いま、先駆的卸売業者が目指しているのは、小売業者に対する高付加価値物流サービスの提供で

ある。つまり、顧客である小売業に対し、新しい物流提案と小売業のローコスト・オペレーション実現を支援する物流サービスの提供ということである。これを実現するために、RDCをはじめとする物流センターの拡充・ネットワークの整備をすすめてつあり、これにより、配送経費の削減コストの最小化が可能になる。卸売経営の悪化を招いている要因は、ケース単価の下落である。1990年初頭と比較し、2000年に入ると、約4割も低下しており、人件費や物流施設投資をいかに吸収するのが課題となっている。

2) 中小食品卸の多面的な戦略対応の事例 小売業者による生産者直接仕入が推進されることで、より大きな困難に直面するのは中小卸である。中小食品卸売業者はどのような対応をとりつつあるのかをみてみよう（『中小公庫レポート 中小卸売業における新たな事業展開』2006年による）。

1つは、地域の小売商との共存共栄を図るために、リテール・サポート機能の充実を図る菓子卸売業者の事例である。同社にとって主要な取引先である中小小売店が大型店との競合により経営が悪化するなかで、小売業の品揃え、売れ筋商品情報などを支援する取組みを強化した。独自のオーダーシステムのデータから売れ筋を把握・分析し、大手チェーン店では画一的になりがちな店舗づくりとの差別化を目指して、店舗の立地特性を踏まえた地域密着型の品揃え、棚割、店づくりを指導し、取引先との関係性を強めている。

いま1つに、メーカーと共同で差別化商品をPB商品として開発する菓子卸売業者の取組みがある。注目されるのは、ナショナル・ブランド(NB)商品との差別化を図るために、高品質の原料を利用した商品の開発を目指した。このPB商品については、高鮮度の商品のみを供給することをポリシーとし、従来の慣習であった返品制を採用せず、小売店からの小口発注への対応を行った。この取組みを通して、製造業者、卸、小売が一体となって、消費者に対して高品質商品を高い鮮度の状態で供給するサプライチェーンを構築することとなった。

商品開発の関与で同様に注目されるのは、酒卸による地域焼酎メーカーとの共同商品開発とマーケティング戦略の展開である。卸が地域のメーカーと「焼酎マーチャンダイジング研究会」を立ち上げ、市場情報・消費者情報・流通情報を共有化し、新商品開発、具体的にはPB商品「薩摩ヌーボー」を開発した。当時、その年に収穫されたサツマイモを使って仕込んだ新酒を製造・販売する動きがみられたが、新酒の定義が曖昧で、なかには新酒を一部混合しただけの商品も新酒として販売される状況にあった。これに対処するため、上記研究会では、新酒の自主認証基準を定め、これに基づいて新酒100%・60日間熟成の薩摩ヌーボーを開発した。同時に、本格焼酎の日である11月1日前後1ヶ月にわたって小売店と共同で販売促進活動を行い、需要拡大を図っている。

従来、卸売業者による事業展開と機能強化は、既存の機能の延長線上でのものがほとんどであった。これに対し、最近では、大手、中小を問わず、既存の卸機能の領域を超えて、小売店の支援、さらには生産への関与を行い、サプライチェーン全体をコーディネートする役割を果たそうとしている。

## 5 おわりにーサプライチェーン・コーディネータの役割

最近の流通システムは、流通段階別に組織が果たす機能が変化するだけでなく、生産と流通を統合するかたちで、その再編成が進行している。卸売業者が既存の卸機能だけを担えばよい時代は終わり、小売機能や生産機能を支援したり、分担したり、取り込む動きがみられる。最近の卸売業者による事業展開と機能強化を整理すると表1-4-3のようになる。ここに示されるように、卸売業

者が果たすべき事業領域・機能領域はきわめて多面的なものになっている。

現状において、より具体的に、卸が機能強化すべき領域はどこにあるのであろうか。その端的な例は、大手メーカーでは出来ない品揃え機能、大手小売では効率化できない品揃え機能である。すなわち、巨大化した食品メーカーは多品種化、総合化を進めているが、しかしその場合であっても、主力商品以外では委託生産が多く、またすべての商品カテゴリーをカバーするわけではない。規模の経済性を重視する生産の論理からは、生産者が生産者のままで品揃え機能を果たすことはない。他方、巨大小売業者が生産者との直接取引を拡大しつつあるとしても、高い売上比率、高商品回転率、顧客吸引力の高い商品については、卸機能を内部化するものの、売上規模が小さく商品回転率の低い多数の商品について生産者からの直接仕入れを行うことは決して効率的ではない。ディスカウントストア(DS)業態を別とすれば、スーパーの菓子売場の棚をみれば、大手から中小にいたる多様な菓子メーカーによって供給される多種類の商品が陳列されている。顧客吸引力を高めるうえで、小売店頭での多様な品揃えは不可欠なのである。アイテム比率で大きなウェイトを占める売上規模が小さく低回転率の商品については、今後とも卸売業者の機能に依存することが十分考えられる。

表 1-4-3 卸売業者の事業展開と機能強化の領域

		事業展開の範囲	
		水平展開	垂直展開
事業展開の方向性	事業強化	既存卸売機能の強化 ○卸連携による品揃え強化 ○物流センター整備 ○EOS 受注など IT 整備	製造・小売の支援強化 ○リテール・サポート ○営業強化
	領域拡大	既存機能以外の卸売機能の展開 ○フルライン供給 ○一括配送	製造・小売機能への関与 ○PB 商品の共同開発 ○直営小売店の展開 ○契約生産・製造

出所:『中小公庫レポート 中小卸売業における新たな事業展開』2006年、を参考に、一部修正。

高回転率商品から低回転率商品、NB商品から非NB商品までを網羅した多様な商品の供給力こそが卸売企業の優れた機能なのである。そして、このような卸機能が確保されることが、究極的には、消費者の多様な選択、消費機会の提供、より敷衍すれば、豊かな消費社会の実現に結びつくことになる。

商業の機能をより長期のスパンで見ると、自由競争的な市場で偶然の出会いを媒介していた商人から、独占的市場の下でメーカーの販売代理人化した商人、さらに生産と流通が融合化するなかでのコーディネータとしての商人の姿が浮かび上がってくる。卸売業者は、新しい生産と流通が統合されたサプライチェーンのなかで主導的ないし不可欠な役割を果たしうるかが問われている。



【引用・参考文献】

大阪市立大学商学部編『ビジネス・エッセンシャルズ5 流通』有斐閣、2002年。

中田信哉・橋本雅隆編著『基本流通論』実教出版、2006年。

菊池宏之「中間流通機能のサードパーティ・マーチャンダイジングの現状と課題」流通経済研究所『流通情報』No. 403、2003年。

今泉文男「流通構造の変化と大手食品卸売機能の革新に関する研究」流通経済研究所『流通情報』No. 440、2006年2月。

中小企業金融公庫総合研究所『中小公庫レポート 中小卸売業における新たな事業展開』No. 2005-5、2006年。