

文教大学湘南校舎 卒業論文

# 食品卸業の経営戦略

---

文教大学 情報学部 経営情報学科 4年 幡鎌ゼミ 岡本和稀  
2013/01/14

## 目次

### 序章

### 第一章：食品卸業とは

### 第二章：様々な経営戦略

#### 2-1：キャッシュアンドキャリー

#### 2-2：食育・食農活動

#### 2-3：地域性による戦略

#### 2-4：P B 商品・N B 商品

#### 2-5：M&A

### 第三章：各企業の戦略

#### 3-1：三菱食品株式会社

#### 3-2：伊藤忠商事株式会社

#### 3-3：加藤産業株式会社

#### 3-4：国分株式会社

#### 表 1：各企業戦略分類

### 第四章：今後の戦略

### 第五章：考察

## 序章

世の中には多くの会社が存在しており、その中で生き残るためには他社との差別化、戦略が必要となってきた。例えば IT メーカーであれば、『より画質が綺麗な商品を』、『より容量が大きいものを』等、このようにして差別化を図り、生き残るようにしていると考えられる。小売店は接客態度の改善や、見やすい商品棚を作る、広告等で認知度を上げるなどがある。

では、そういった商品を世の中に多く流す側、卸売業の戦略はどういったものがあるのだろうか。メーカーのような生産側や、小売店のような販売側だけでなく、この二つを結びつける中間にある卸業が無ければ、消費社会は成り立たないといえる。

卸業にも勿論多くの企業があり、より多くの商品を、より多くの方に届けることが出来なければならない。そうでなければ、メーカーからは商品を提供してもらえず、小売店を探すのも一苦勞となってしまう。そして、結果を出せなければその先に待っているのは生き残れずに倒れる未来である。

より多くの商品をメーカーから受け取るにはどうするのか。より多くの商品を小売店に扱ってもらうにはどうするのか。卸売企業の戦略が、それらに大きく影響すると考えられる。私は、最も世の中に流れている食を取り扱っている食品卸業の経営戦略について、調べようと考えた。

## 一章：食品卸業とは

そもそも卸というのは商品流通の過程で、製造・収穫と小売の中間に位置して、商品を届ける等の経済活動を行う業種である。広義の意味で、商社というのもある。また、卸生鮮食品以外の商品では問屋とも言われ、伝統的に、扱う商品の種類毎に組織されてきているものあり、例えば薬問屋や原料問屋というものがある。食品卸業とは、その商品の対象が食品である業界の事である。

食品卸業は食品業界の中に位置しており、食品業界は業界規模としては約 1 7 兆円になる。様々なものがある業界規模の中では 1 4 位という比較的上位にあり、日本経済に対する影響は大きいものであると考えられる。そんな日本経済の一因を担う食品業界の中にある食品卸業もまた、重要な存在であるといえる。食品卸業は大きく分けて 2 つの役割があり、商流と物流がある。商流は商品の売買によってその商品の所有権が動いていく流れを指している。物流は保管、配送、加工など生産者から消費者の手に渡るまでの物の流れを指している。商品の流れとして川上と川中、川下があり、メーカーが川上、卸が川中、小売が川下となっている。その川上、川中、川下間で商品や代金、更に情報などが行き来している。メーカーからの商品を品質管理しながら小売店に届けること、需給をコントロールしながら必要な商品を届けること、そして代金決済の役割を請け負うこと。現在ではこ

の基本的な役割に加え、卸売業ならではの付加価値の提供を目指している。

また、卸には8つの機能がある。情報提供、食品の安全管理、多頻度・小口配送、商品の調達、需給調節、物流効率化、リテールサポート、代金回収である。

情報提供では商品の製造者であるメーカーと、商品を販売する小売業の間に立つ優位性を活かし、さまざまな情報を収集。その情報を活用し、小売業には商品情報と消費者ニーズにマッチした売り場の企画・提案を、メーカーには消費者が必要としている食品の情報を提供することで、新たな商品開発に繋げる提案をしている。食品の安全管理ではメーカーへの製造指導や物流面での品質管理、さらには食品トレーサビリティの遵守など、消費者に安全で安心な食生活を提供できるよう、取り組んでいる。多頻度・小口配送は小売業に代わって流通加工を施し、必要な時に必要な数量を納品する事が出来るように取り組んでいる。これらの取り組みにより、売場内の商品を新鮮に保ち、商品廃棄ロスや欠品によるチャンスロスを軽減させる事が可能となる。商品の調達では販売データや消費者ニーズを調査し、全国にたくさんあるメーカーからそれに合った商品を調達している。消費者のニーズに合った、最適の商品を提供する事が出来るよう、「食の中間流通」という立場の優位性と全国的に展開するスケールメリットに加え、情報力を大きな武器としている。需給調節は小売業の各店舗に安定的に商品を供給する機能である。商品をメーカーから直接運ぶのではなく、卸売業の倉庫で一定の在庫をストックし、販売者が必要とするタイミングに合わせて商品供給する事が出来るようにしており、小売店の欠品回避等に役立っている。物流効率化とは、メーカーや店舗が乱立する取引の現場では、メーカーから各店舗に配送するコストは大きな負担となり、また小売業にとっても配送車両の増加は周辺の渋滞や騒音などトラブルの原因となりかねない。また入荷時の検品人員の確保や代金決済をメーカーごとに行うと、業務的・人目的にも負担が大きくなるので、これらを一括して代行し効率化を図る機能の事である。なお、近年大手食品卸売業は、車両を自社で保有したり、倉庫内での業務を自ら行ったりするのではなく、最適物流をコーディネートし、物流業者とパートナーシップを組んで業務展開をするのが主流となっている。リテールサポートは小売業の繁栄が卸売業の繁栄に繋がるという考えのもと、小売業を支援する機能のことであり、サービス業的な面が強い。例えば小売業の店舗ごとの商圈分析や季節・地域ごとの販売データ、商品情報などを提供することで、消費者ニーズにマッチした売場作りやお店作りに貢献していく。この部分で社員の教育をしっかりとし、社員1人1人の水準を上げ、他の企業との差別をとろうとしている。代金回収は小売業から商品代金を回収し、メーカーに商品代金を支払うことも卸売業の機能の一つである。小売業とメーカーの間に卸売業が介在することによって、双方の決済業務の負担は軽減し、同時に、メーカーの代金回収におけるリスク軽減にも貢献している。

しかし、商品流通の過程において、卸業は中間で利鞘を稼ぐ業態となるため、消費者からしてみれば商品価格を押し上げる要素ともなっており、卸不要論が叫ばれていたりもする。

ただ、大量生産を前提としているメーカーとしては製造ロット単位や輸送パレット単位、市場でもケース単位など、一般の小売店、特に個人商店等やその顧客には余る単位で商品を買取することになってしまうのだが、その中間緩衝として、卸売業は各々の小売店需要に即した小分けを行うことになる。これは先に述べた機能の一つ、多頻度・小口配送の機能であり、これによって小売店側も過剰な在庫を抱えるデメリットを無くすことが出来るようになる。

またメーカーや市場は各々が所定地域に密集している場合もあれば、各々様々な地域に散在している場合もあり、それらは流通経路としての拠点を外部に持たないか、小売店など末端までに対応することが困難である。このため卸売業は流通拠点の一つとして、それらメーカーや市場などと地域需要を橋渡しする役目を担う。こういった立場上のこともあって、卸売業は一定の在庫を保有することで、流通が途切れることなく安定的に行われるための役割も担っている。卸業とは、メーカーと販売側に生じる様々な問題や業務をまとめて行う事が多く、食品業界において無くてはならない存在と認識して良いと考えられる。

卸業は不要論等の逆境にも耐えてきたが、近年では、少子高齢化や消費不況の影響が著しく、業界規模は減少に転じてしまっている。食品卸の大手4社である国分、菱食、伊藤忠、加藤産業も売り上げが減少してしまっている。そのような中で生き残るため、企業は物流の最適化によるコスト削減や、付加価値による顧客の獲得など、様々な戦略を立てている。

## 二章：様々な経営戦略

食品卸業の経営戦略として、以下の物があげられる。

- (1) キャッシュアンドキャリーシステム
- (2) 食育・食農活動
- (3) 地域性による戦略
- (4) P B商品・N B商品
- (5) M&Aによる会社規模や物流網の拡大

まずはこのうちのキャッシュアンドキャリーシステムについて説明していく。

### 2-1：キャッシュアンドキャリーシステム

コスト削減に対しての戦略として、キャッシュアンドキャリーシステムというのがある。簡単に言えば業務用スーパーのようなもので、ターゲットを小売や個人経営の飲食に向け

ている。これらの小売店はバックヤード（在庫を抱えられる倉庫）がとても小さいものが多く、一般的な卸売業者でも小分けにして売ることが出来ないという事が多いのである。食品卸売業は基本的に、一つの商品を大量に仕入れてもらうため、一つの商品に何箱から、という基準があったりする。例えば、キャベツは2箱からなどである、というものだ。そのため、小さい店舗ではそんなに使い切れないため、3個あれば十分な所からすれば2箱というのは過剰仕入れになってしまうのである。

そうした事から、「必要なものを」「必要な時に」「必要なだけ」購入出来るキャッシュアンドキャリーシステムは顧客からも頼りにされているのである。また、マンツーマンによる接客により、顧客満足度の向上と信頼関係の構築、接客側の知識の向上につながる他、常連（ファン）が出来ることもある。加えて、その場で多くの商品を目で見て、手で触れるというのも魅力の一つであり、顧客自身が直接来て買って帰ることから、流通コスト、人件費等の削減も期待できる。

次に、食育食農活動について説明する。

## 2-2：食育・食農活動

自社農園、又は地域の方の農園にて子供たちに野菜を植えてもらったり、採取してもらったりする。身近に食を感じてもらい、子供たちに食の大切さを伝える運動である。地域社会への貢献にもなり、地元のファン作りや、認知度の向上が見込まれる。

食に関心をもってもらい、家族とのコミュニケーションにもなるため、長い目で見ると良い戦略だと考えられ、未来に繋げる戦略でもある。また、現在では食品産業界で農業参入の動きもある。もともと企業の農業参入は建設業の割合が高かったのだが、2009年6月に創設（2009年12月施行）された『解除条件付農地貸借』のもとでは、食品関係企業の農業参入が増加している。解除条件付農地貸借とは農業生産法人の要件を備えなくても農地等を借りて農業が行えることである。これまで、法人が農地（採草放牧地を含む）の権利を取得して農業（養畜も含む）を行うには、「農業生産法人の要件」を備える必要があったのだが、2009年12月15日、改正農地法が施行されたことにより、「使用貸借による権利」と「賃借権」については、一定の要件を満たせば、農業生産法人以外の法人にも許可することが出来るようになった。こうして解除条件付きで、農作業常時従事者以外の個人や農業生産法人以外の法人も農地を借りることが出来るようになった。

ただし一般要件の他、「地域の他の農業者との適切な役割分担の下に、継続的・安定的に農業経営が行われること。」などの要件を備える必要がある。企業は農地の所有者から農地を借りて農業参入が可能となったのである。

こうした解除限定付農地貸借は、食品メーカーが材料を自社で栽培し、原材料を賄うためにやっているかのように感じるが、食品卸企業も自社農園として借りている所も多い。自社農園として食育食農活動の場として提供も出来るし、農家の方を雇って栽培し、それ

を卸すことも可能である。また、農家の方を雇うという事で地元とのコミュニケーションにも繋がるのである。

### 2-3：地域性による戦略

地域性を考えた戦略では、その地元ならではの商品や地元産の食を安く扱えるように出来るなど、様々な効果が期待できる。そのため、食育食農運動は効果的であると考えられる。また、マイナー面ではニッチ産業としても狙っていける。

というのも目新しい商品＝NB商品＝マイナーというのが狙いやすく、卸が地元小売店で販売→人気急上昇→全国展開という流れもある。B級グルメにあやかった商品などが良い例であると考えられる。また先に述べた食育食農以外に、地元スーパーなどに積極的に卸す事や、地元でのCM等をし、認知度を高める方法もある。そうする事で、全国よりも範囲が狭いため評判が回りやすく、売り上げが上がるのである。地元としても、地産地消による地場産品の消費拡大、地域の活性化が見込まれる。また、新鮮で栄養価の損なわれない食材を提供できる、産直施設などに規格外のものを販売できるため無駄が減る、消費者のニーズを知ることができ、生産意欲が高まる。流通コストが安くなり、所得の向上に繋がる、農業に対する理解が深まるといったメリットがある。

そして、地域密着型のスーパーや小売との強い連携を維持できるため安定した利益をあげられるとも考えられる。しかし、評判の速さは逆に言えば、少しでも悪いところが見つかるとすぐさま売り上げは下がってしまうので注意が必要だ。

### 2-4：PB商品・NB商品

PB商品というのは自社で製造するものである。卸業は直接、お客様（小売店等）と接する機会が多く、消費者の声も反映しやすい。そして独自性があり、様々なメーカーとの取引も卸業は行っているため、知識量とアレンジ力にも優れている。ヒットした時の爆発力や、独占力が強いのも魅力の一つである。

対してNB商品というのは卸ではなく、メーカーが製造・販売しているものである。例えばコカコーラのコーラや、ハウス食品のハウスジャワカレーがそうである。NB商品の安定力と、PB商品の爆発力で更なる売り上げを出そうとしている所もある。例えば加藤産業は優れたMD、（マーチャンダイジング）（商品調達力）でPB商品を500個、NB商品も多くそろえており、加藤産業のPB商品にはカンピーがある。

このPB商品というのは、多くの食品卸業がやっており、一番顧客からも分かりやすい差別化として利用されている。自社工場がなくとも、取引先のメーカーに作ってもらっているところもあり、環境が整っていれば比較的挑戦しやすい戦略であるといえる。

こうしたPB商品は、まず社員、そしてその家族に試食してもらって反応を見るところ

がある。特に主婦層の感想は参考になり、そこからお手軽感や、見栄えの良さ、カロリー等の健康志向が強いP B商品が生まれている。

また、P B商品は卸が自社の名前をブランドとしてつける機会の獲得となり、ブランド力の強化にも繋がる。パッケージにも一工夫加えることが出来る為、更なる差別化も可能となる。また、高い粗利益の獲得も出来る等のメリットがある。自社工場が無い卸の場合、メーカーに作ってもらうが、そのメーカーにとっては一定量の販売が確約されることにより、工場稼働率を上げて効率よく生産できるため、コスト削減が可能となる、売上を安定させることでメーカーの経営が安定する、N B商品の開発・売込みの土壌を作ることが出来る、といったメリットが上げられる。

また小売店等の販売側にも商品の仕様を容易に変更できるため、小売店・消費者の声を直接反映した商品を販売することが出来る。宣伝・営業費用や卸売業者は不要であるため、N B商品よりも利幅が大きく、販売価格を自由に設定できる。原材料・製造方法・仕様を指定することで、商品にオリジナリティのある付加価値をつけることができ、企業・ブランドイメージの向上を計ることが出来る、といったメリットがある。

そして消費者にとってP B商品はN B商品とほぼ同品質の製品を、より安価に購入する事が出来るといったメリットがある。

しかし、P B商品はメリットばかりではない。消費者にとっては商品の本質に支障の出ないレベルで原材料の質を落としていたり、N B商品よりも内容量を減らしている物もあるため、品質が価格相応もしくは割高になる場合がある。販売店はP B商品を優先して取り扱うためにN B商品の取り扱いが削減され、商品の選択の幅が狭められる場合があるといったデメリットがある。販売側にとってのデメリットとして、売れ残りが出ても返品出来ず、他社に転売することも出来ない。また追加生産のタイミングを誤ると長期間品切れになってしまうので、常に在庫リスクが発生する。商品にトラブルが発生した場合、メーカーに代って責任を負わなければならない。また生産終了後のアフターサービスも行わなければならない、といったものがある。メーカーの場合、並行して生産しているN B商品の売上げが減少することもある。販売側の指摘する規格と誤差が生じた場合、商品の受け取り拒否をされることもある。とくに食品の場合、転売はおろか中身の詰め替えも出来ず、大量の在庫を抱えたり、そのまま処分しなければならず、本来回収できるはずの費用が入ってこないため、資金繰りが苦しくなる。P B商品生産の要請を断ると、他の企業が請け負ってしまうので、自社製品のシェアが落ちてしまう。かといってなんでもかんでも軽々しく請け負い過ぎると、上記のように規格外れの商品や破損品・不具合品までも出荷してしまい、先方からの受け取り拒否をされるだけでなく、提携打ち切りになってしまうこともある。そのためにはメーカー側が、自社の現場担当者・配送担当者とはよく協議し、販売店側になぜすぐには出荷が出来ないのかをきちんと説明をした上で行動に移らなければならない、といったデメリットがある。

P B商品は卸だけでなく、消費者、メーカー、販売側等の関係する物全てに大きく影響



を与える戦略であるため、デメリットを無くす努力が不可欠であり、また社員の人的な力量でそれを抑える工夫が必要なのである。

## 2-5 : M&A

M&Aとは企業の合併や買収の事であり、新規事業や市場への参入、企業グループの再編、事業統合、経営が不振な企業の救済などを目的として実施されている。

例えば伊藤忠グループは日本アクセスを核として、三菱商事グループは菱食を核として、食品中間流通市場の統合・再編を推進している。2011年には連結子会社の株式会社リョーショクリカーを吸収合併し、三菱食品株式会社が誕生している。

対して、独立系大手である国分は地方の卸売業者との積極的な提携や新会社の設立などで対抗し、持株会社体制に移行する戦略を見せた。また、国内だけでのM&Aだけでなく、合理化・効率化による収益拡大や、アジアを中心とした海外展開も加速している。

そして中小企業もまた、共同という形で勢力を拡大している。

旭食品（高知県高知市）、カナカン（石川県金沢市）、丸大堀内（青森県青森市）の食品卸3社は、2013年2月を目処に、3社の共同持株会社を設立することに同意している。

結果、3社の年間売上の合計は、約6,100億円となり、三菱食品、伊藤忠、日本アクセス、国分、加藤産業に続く5位グループとなり、伊藤忠食品、三井食品らと同規模になる。

地域卸の強みを生かしつつ、地域を越えた商品の調達や物流の効率化を強化の他に、互いに商圏が重ならない地域を越えた経営統合を進めることで、多彩な商品調達や物流効率化などの強化も見込める戦略である。

このように、M&Aでは会社の売り上げにかなり大きく影響する戦略である。それと同時に、失敗した場合のリスクも高い戦略である。失敗する原因としては、M&Aを目的としてしまい、合併または買収したらどうするのかという、その先を考えていない事が多い。

他の戦略では

- ・リテールサポートの改善
  - ・ロジスティクスの改善
  - ・地域に密着した戦略
  - ・海外での珍しい商品を取り揃え、マイナーな面を他より豊富にする
  - ・生産・加工・販売を一貫してやり、コストを削減
- などがある。

## 三章：各企業の戦略

様々な種類の戦略について説明したが、次は各企業がどんな戦略をとっているか説明していく。

### 3-1：三菱食品株式会社

三菱食品の物流ネットワークはRDC（リージョナル・ディストリビューションセンター）、FDC（フロント・ディストリビューションセンター）という2種類の拠点で構成されている。RDCはエリア全体をカバーする大型物流センター。FDCは単位専用のやや狭い地域をカバーする物流センターである。RDCで大きく分けて、FDCで小分ける関係である。これらは、三菱食品が課題として生鮮食品も含めた低温食品の物流センター構築にあると考えたためである。

生鮮食品の物流について、三菱食品は外食産業の店舗に生鮮食品を含めた三温度帯（冷凍・冷蔵・常温）の食材と紙ナプキンや箸などの用度品を一括物流していくことにした。加えて、専用センターの構築で効率化やリードタイムの短縮も可能という効果もあった。更に、国分と物流の合弁会社を作り、卸が主宰する共同機構としてフーズ・ロジスティクス・ネットワークを設立。複数メーカーの商品をこの共同物流センターに集荷し、各卸の物流センターへ配送する事によってメーカーの物流コスト削減、サービスレベルの向上を図った。

また、三菱食品は「卸の産業化」というテーマを持っており、その一環として基幹情報システム「NEW TOMAS」をベースに、ロジスティクスを整備、フルライン化を進めてきた。

また、三菱食品はユキワとの合併もしている。ユキワとの合併は、三菱食品はフードサービス・低温食品事業部の分化を進めていたことからなった。この部門は三菱食品本体から分割され、リョーシヨクフードサービスという新会社として設立された。リョーシヨクフードサービスは冷凍食品・チルドなどの低温食品の専門卸である。その上で、ユキワという冷凍食品・チルドを中心とした卸売企業と合併し、NEW TOMASの導入も進めている。

これによって低温食品卸業界のトップレベルに食い込み、且つフルライン化で作業効率も上がると考えられる。三菱食品は「卸の産業化」をもとに、物流の改善を目指した戦略が多く、コスト削減などで堅実な利益を得ている。

### 3-2：伊藤忠商事株式会社

専用センターの拡大が物流戦略の柱になっている。伊藤忠では物流センターを汎用27、業態9、低温5、専用センターを24、全部で65ヶ所持っている。汎用は在庫や配送の効率が高まるが、卸にとって都合がいいだけでリードタイム等がある小売からすれば、ベストではない。小売に対して高度なサービスレベルを提供できる専用センターがベストであると伊藤忠商事は考えている。汎用センターは小規模から大規模へ変換し、拠点統合する予定、保管効率を高める。新センターではIT技術を取り入れ、メーカーとセンターでの自動補充を可能にし、欠品0を目標としている。専用センターでは一括して扱うカテゴリーを拡大し、ニーズに応えられるようにしていく。こうして、伊藤忠は汎用センターと一括物流センターを持つようになり、お客様からの多種多様なニーズにも応えられるようになったのである。

また一括物流とは、多店舗の小売店が商品を取り寄せる際、商品を物流センターに一括してまとめ、各店舗へ配送する物流システムのこと。これにより、小売店の受け入れ業務を削減し、混載によるトラックの積載効率を高めたり出来る。別々に行う発注や、納品に懸かるリードタイムも短くなり、高い鮮度が維持できるようになる。

伊藤忠食品では、これらのシステムなどによって安全で信頼できる商品の提供、適切な品揃えと価格設定、また生産から販売までの間における流通のローコスト化、チャンスロス削減などが可能となっており、顧客からの信頼は厚いものとなっている。また、一括物流に対応するため、新たな物流システムILIS (Integrated Logistics & Information System) を伊藤忠食品は開発した。更に、急激な受託件数増加に対応し、システムの安全性と処理能力を高めるため、ILIS専用のホストマシンを設置してデータ処理を行っているという万全の対応も完備されている。ILISは、外部受託の一括物流ばかりでなく、既存物流センター内を業態別や企業別に、在庫管理や庫内作業を区分して運営する仕組みとしても活用でき、高精度・高機能物流で、今後の顧客ニーズに対応することが可能となる。伊藤忠食品は今後更なる向上を目標とし、基本政策としては物流コストの削減は勿論、マーケティング機能の向上や次世代情報システム化の推進を図っている。一方、営業戦略では優良メーカーとの取引利益最大化、強化・拡大先企業との取引拡大、新分野の拡大を狙っている。伊藤忠食品はセブンイレブンが立ち上げの際から取引を行っている大口の得意先であり、他にもイトーヨーカドーやイオングループ、ライフコーポレーションなどの大手スーパーにも強いという特徴がある。今後、優良メーカーとの取引利益が最大化したりすれば、大きく安定した利益が出ると思われる。

また伊藤忠商事は雪印アクセスを買収し、規模を拡大している。雪印アクセスの持つ低温物流ネットワークを獲得してチルドという巨大な成長マーケットに食い込む、と同時に解散した雪印食品に代わり、一部の商品が「アクセスブランド」として、継承販売されているのである。

チルド市場は約10兆円。加工食品と大体同規模だが、今後まだまだ拡大が望める分野

である。というのも、日配品は中小メーカーが多く、合理化が遅れているからだ。未だに自社の車で商品を店に届け、伝票も手作業で処理しているところが多く、逆に言えば開拓やコスト削減の余地が多いという事である。一括物流や物流の合理化、受発注や経理のシステム化などを提案していく事で伊藤忠がどんどん食い込んでいけるという事である。

SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）、DCM（ダイヤモンド・チェーン・マネジメント）による流通コストの削減は、商品価格の上がらないデフレの中でますます必要性が上がるところである。その主役になれるものこそ、物流の川上にも川下にも携わる卸だと伊藤忠は考えている。

SCM・・・主に製造業や流通業において、原材料や部品の調達から製造、流通、販売という、生産から最終需要（消費）にいたる商品供給の流れを「供給の鎖」（サプライチェーン）ととらえ、それに参加する部門・企業の間で情報を相互に共有・管理することで、ビジネスプロセスの全体最適を目指す戦略的な経営手法、もしくはそのための情報システムをいう。

DCM・・・顧客の購買動向を基点にして、商品の供給体制を整備すること。顧客が欲しい商品を欲しいときに欲しい数量だけ用意し、在庫や欠品を減らすのを目的としている。

そして伊藤忠は雪印アクセスとSIS（ストラジック・インテグレイティッド・システム）戦略を進める事によって新たな展望が開けると考えている。SISとは川上から川下まで一貫した流通システムを作って商売のチャンスを広げていこうというものである。豆腐を例にしてみると、伊藤忠の食料部隊は大豆を安定提供できる畑をアメリカに押さえている。しかし、従来はその大豆を原料問屋に売ってお終いであった。そうではなくて今後はスーパーや豆腐メーカーの両方に、より美味しい豆腐を作れる原料の提案をし、それによってトレードを増やしていこうという事である。

そうした資源を活用して積極的に提案をし、その豆腐を一括物流システムで運べば流通コストも削減出来る。雪印アクセスの資源との統合、伊藤忠の原料、流通部隊とで川上から川下まで全員が得をする仕組みが構築できるようになるのである。

### 3-3：加藤産業株式会社

加藤産業株式会社ではマックスバリュー等の専用センターを手がけている。しかし、ローカルストアには汎用センターや旧形態でのサービスを行っていたため、無駄なコストや処理がかかっていた。卸業の経費の7割近くは、物流費がしめているのである。これらを無くし、均一化を目標として加藤産業株式会社は一つのシステムを作り上げた。情報シス

テムの刷新にかかり、新たな物流システムは「同社が目指す最先端の物流システム」という意味で「Kato Advanced Logistics System」、KAL S というものである。KAL S は 3 つのテーマを開発の目標にして作られた。

1：EDI体制の確立

2：物流サービスレベルの向上

3：物流管理水準の向上

EDI (商取引に関する情報を標準的な書式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み)

大雑把であった在庫区分は、特売や不良品数を正確に把握することが出来なかった。しかし、KAL S で専用の物流サーバーを設置し、多様な倉庫区分に対応できるようにしたのである。これによって正確に特売品と定番品が混雑することはなくなり、その品数も正確に把握できるようになり、無駄なコストの削減に成功した。また鮮度管理や、出荷明細情報もスキャン検品と同時に行えるようになった。加えて、スキャンシステムによりスピード検品が可能、EDIによる事務合理化、帳票類のペーパーレス化が実現可能となったのである。

結果、作業時間の短縮、在庫の圧縮、販売管理費の削減に成功し、ローコストオペレーションに大きく貢献することが出来るようになったのである。また、一人当たりの時間外労働時間も短縮され、生産性が向上したのである。

そしてKAL S の構築に伴って物流のアウトソーシングにも手を出すことにもなったのである。配送部分で90%、倉庫内作業で60%外部委託に切り替え、物流コストの削減を実現している。しかし、こうした物流は下部構造であり、大きな差別化にはなっていない。ここでプラスして営業力の強化を加藤産業は行ったのである。

その営業力の要はリテールサポートとMD (マーチャンダイジング) である。加藤産業ではリテールサポートの一つとして売り場支援、催事提案、販売促進カレンダーなどの情報を集めた季刊誌「KSB」(KATO SALES BOOK)、棚割りシミュレーションシステム「KSS」(KatoSpace・managementSystem)、販売提案ソフト「KAP」(KeyAbblePresentation)を構築。加えて、営業のスキルアップにも重点をおいて社内教育にも力を入れていたのである。具体的には300人いる営業を30人1チームとして10チーム作り上げる。そして1年かけての集合研修を行い、社員のクオリティを上げているのである。

加藤産業は他にも戦略を持っている。それはPB商品の開発だ。粗利の低下傾向に歯止めをかけるためにも高粗利を生み出すPB商品の開発は不可欠なのである。そのPB商品の中で加藤産業が目しているのは地方に埋もれている商品の開発である。各支社に呼びかけ、発掘して販売する方向である。そしてカンピーなどの商品が生まれれば、より大きな利益が生み出せることになる。加藤産業は物流もそうだが、比較的システムよりも人や商品などのモノに力をいれる傾向があった。

### 3-4：国分株式会社

国分では製配販の調整、統合を意味するサプライチェーン・コンソリデートという機能の確立を柱としている。食品流通の全体最適化に向け中間流通の卸が手を取り合って情報や物流などのインフラ整備を実現しようというものである。この第一弾として、雪印アクセスとの合弁会社、ジェフネットの設立がある。

ジェフネットは「営業情報機能」を司っており、国分と雪印アクセス両社の商品情報管理及び営業支援系機能を一手に引き受けている。国分の商品データ30万、雪印アクセスの商品データ約20万の全商品について統一コードで再登録を行い、共有の商品データベースを作り上げる。国分は酒類やドライ加工食品には強いがチルドなどの三温度帯は比較的スタートが遅かった。しかし雪印アクセスは低温度帯には強いが、酒類には弱い。お互いに情報をオープンに共有することで互いの商品政策に様々なメリットが生まれてくる。これが国分が情報を統合、共有させる目的なのである。

また、国分は情報や物流における業界のインフラ整備だけでなくフルライン化への対応も進めている。菓子卸への進出がその証拠である。菓子卸中堅の岸勝の営業を譲り受け、きしかつ国分を設立した。経営譲渡後の経営状況は受発注システムや在庫管理などの問題が噴出し、厳しい状況が続いていた。そのため、国分から副社長を派遣して陣頭指揮を取りながらシステム構築を進めていった。そして国分の物流汎用システム「WING」を導入し、経営の目処を立たせるに至ったのである。「WING」は現在では「WING-3」となっており、主な内容は、日付別在庫管理、自動発注システムなどである。また、物流サーバー（マテハンコミュニケーションサーバー）でマテハンコントロールの強化及び商品の履歴管理なども行っている。マテハンではケース自動倉庫、システムストーリーマ（SAS）、コンベア等だが、これらの導入によりセンターの試算では約70人分の人件費が削減可能となった。

また、国分では3OD、（One Order One Delivery）という一括受注と一括配送を実現させる仕組みを持っている。小売店は発注作業を一社に絞ることが出来るようになり、様々なところに発注する事が無い為、重複ミスが減る。直接手掛けていない商品についてはTC（通過型）（在庫を持たず、入荷物を仕分けや荷合せして目的地へ通過させるための物流センターを指す。対して、保管型の物流センターはDCと呼ばれる）で処理する。企業専用のセンターのようなものである。

国分は物流や情報の最適化を進め、自社の弱い部分を上手にカバーしていく戦略が目立っていることが分かる。今後は全ての食を手がけていき、最適化の戦略、システムは他社も真似ていくと思われる。

それぞれの企業の戦略の特徴をまとめると、以下のようになる。

表 1. 各企業戦略分類

ロジスティクス	M&A	教育
三菱食品	三菱食品	
伊藤忠商事	伊藤忠商事	
加藤産業		加藤産業
国分		

各企業、それぞれ独自のシステムによりロジスティクスでは様々なコスト削減や最適化に成功している。そこに加えて、M&Aや教育面にも手を出しているというのが分かる。

三菱食品は物流ネットワークの拡大と「NEW TOMAS」による最適化をし、ユキワとの合併で更なる物流面の強化に励んでいる。伊藤忠商事は配送センターの拡大とその最適化、そして雪印アクセスとの合併による規模の拡大をし、物流面にも影響を与えており、伊藤忠商事は単純にコスト削減と企業の力を上げていく戦略だと伺えた。加藤産業はKALSと営業の要であるリテールサポートやMDを強化、つまり教育面にも力を入れている。そしてそうした優秀な社員から出来るPB商品にも強いのである。そして国分はロジスティクス面をひたすら改善し、物流や情報による力を大きくしようとしている。

以上の事から、ロジスティクスに関する戦略は最早当然のものであり、そこに加えてどういう戦略をとって展開していくかが重要になっていくと私は考えた。

#### 四章：今後の戦略

今後の食品卸業の戦略として、大手食品卸は物流や機能の最適化、高度化が展開されていくと私は考えている。もはや物流の最適化は当然のものとなっており、そこから更に発展したものが求められてくると思われる。巨大なセンターの設立や、情報の共有化等、卸が相手にするメーカーや小売に対して魅力的であると思われなくてはならないのだ。

しかし、大手食品卸の戦略はそれだけではない。最適化や高度化はなかなか他社との差別が付けにくい所があり、リテールサポートでの差別化を図ってくると考えられる。例えば売り場作りの提案や流行になる商品情報は、様々な店舗や商品に触れる卸ならではのものがある。また、その人柄も大きく影響していく。卸業も人を相手にするサービス業であると考えられるため、社員一人一人に徹底した教育を施し、「人柄」という商品力で顧客の心を掴む必要もあると思える。勿論人相手だけでなく、商品に対する態度も大切である。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も重要となっ

てくるだろう。未納排除、未納率の削減や定時納品、店着時間の短縮、センターでの事前検品により納品ミスの最小化も顧客への魅力となる要素である。最早、卸業とはサービス業となら変わりの無い世界へとなっていると思われる。

しかし、そうした高サービスを行うにはしっかりとした環境、システムなどが無ければならない。大手食品卸は自社環境や高度なシステムを構築した上で、物流サービスを提供していかなければならないのである。目指すべき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と私は考える。

では中小食品卸はどういった戦略をしていくのだろうか。大手ほどの高度化、最適化は望めないだろう。では、やはり社員一人一人のサービスレベルの向上だろうか。勿論それもそうだが、大手には無い商品の提供という方法もある。マイナー、目新しさでの PB 商品による戦略である。

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すのである。この PB 商品については、高鮮度の商品のみを供給するようにし、小売店からの小口発注への対応を行うようにしていく。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出来る様になると思われる。更に、中小食品卸は全国展開していないと思われるので、まずは地方に密着した展開をしていくと考えられる。届ける小売店も地域にあるものであり、そこに積極的に関わっていくことで地盤を固めていくのである。そして、自社工場が無い場合は地域メーカーとの共同で PB 商品を作っていくのである。その地域らしい PB 商品や特産を使った PB 商品を持ってして、売り込んでいくのである。そうした事で大手食品卸には無い魅力や流通チャンネルを確保していくのである。

その地域から更に拡大していく場合は、先に述べた旭食品などのように販売地域が重ならない企業との共同という形で勢力を増やしていくところが増えると考えられる。中小食品卸は大手には無い小回りの聞く戦略、魅力で大手をも凌駕する動きをみせていくと、私は考えている。

## 五章：考察

私は戦略には非常に大まかではあるが 3つの種類があると考えた。それは内向的戦略、外向的戦略、将来的戦略である。内向的戦略は PB 商品・コスト削減、外向的戦略はリテールサポート・キャッシュアンドキャリー、将来的戦略は食育食農・従業員の家族から感想、地域性による戦略といったもので、それぞれ戦略が外に向けてなのか、自社である内に向けてなのかで分けられる。なので、PB 商品は内向的ではあるが外向的にも分類される。

この中で、私は将来的戦略について注目したいと考えている。どの企業も最適化などの



内向的戦略は当然行っている。現に、先に述べた三菱食品、伊藤忠商事、加藤産業、国分の4社はロジスティクスに関する戦略は当然のごとく行っており、それに加えて行う様々な戦略が特色となっているように思えた。私はこの先、卸業という業界の中で他社との差を作っていくには、将来を見据えた動きが必要になってくると考えており、3つの分類という将来的戦略が鍵となるのではないかと考えている。

特に、地元と深く関わる食育食農活動、地域に寄り添った戦略は大きな成果を出すのではないかと私は思っている。地元での地盤をしっかりと固めていけば、この先様々な動きに対応する事が出来ていくと考えられるからだ。

例えば新しいシステムを考えたが、思うような効率が生み出せなかったという場合、下手をすると取引先から苦情が来て大きな損失を生み出す可能性もある。しかし、地元での地盤を固めていた場合、信頼という武器でその損失を生み出させずに済む可能性もあるのである。また、そうした信頼関係から共同を名乗り上げてくれる所もあるかもしれない。

国分は、同じ食品卸企業ではないが富士通との共同開発による経営の可視化を支援する「事業損益管理システム」を開発し、稼働させている。このような事も、可能となるかもしれないのだ。

また、全国に向けた展開をして思うような成果を上げられなくとも、地元でその分の挽回がしやすく、比較的やり直しというのが可能になるのである。加えて、地元で根強いイメージを持たせることが出来れば、安定した取引、売り上げが見込める。例えば、米久株式会社という、食肉やハム・ソーセージ、加工食品を中心に生産から販売まで手がけている企業がある。私は静岡県出身であり、米久株式会社も静岡に拠点を置いている企業だ。そんな米久は、静岡県では丸大ハムと同じくらいの知名度があり、スーパーに行けば必ず米久の商品がある。また、富士山の水を使った地ビールも作っており、「しずおか未来の森サポーター」制度に基づき、「富士山こどもの国」内に管理する用地、約26ヘクタールの森林保護に関する協定を結んでいる、地元との関係も良好な企業である。静岡県出身者なら誰でも知っている企業である米久はこの知名度力や、地元との関係が強みにもなっている。そうした事から、私は地元との信頼関係を築けるような、将来的戦略が重要であると考えている。

そうした地元との強い結びつきが出来る将来的戦略のおかげで強気な戦略にも挑めるようになり、地元メーカーとの共同制作で大きな商品が生み出せる事もあると考えられる。米久の富士山の水を使った地ビールや、トーヨー株式会社の「イーストビー」はその良い例であるといえる。

しかし、そうした戦略も従業員の質が悪ければ成り立たないとも考えている。私は卸業を調べたが、卸業とはつまりサービス業でもあると思えたからだ。取引は人と人で行われているし、リテールサポートなんかはまさにサービス業そのものだ。という事は、従業員の教育がなっていなければ取引先はもうこの企業とはやっつけていけないと感じてしまい、利益もどんどん下がっていくだろう。

なので、私は加藤産業株式会社のようにシステム面だけではなく教育面にも力を入れるべきであると考えている。卸業の資産とは、従業員なのである。ユキワという会社も社員の教育に力を入れており、MDは一人一人の社員が生協では何が売れている、小さな商店にはどうするかなどの情報を共有し、提案をするという知の創造であると言いつ聞かせているのだ。そして営業日誌やその情報や見解に対し、階級や男女の差無しに様々な意見が飛び交うような環境も作られている。こうした事で、一人一人の意識が向上し、従業員の質が高まるのである。

以上の事から、私は地元での根強い関係を築き上げられる将来的戦略と、従業員一人一人の質を高める戦略、この2つに注目していきたいと考える。

## 参考文献

卸売業の経営的戦略：新流通を創造するビジネスモデルの開発戦略

著者：麻田孝治 2001-04 同文館出版

稼ぐ仕組み：高収益「卸」の常識破りな新発想

著者：小川進 2003-06 日本経済新聞出版社

岩手県立大学宮古短期大学部研究紀要 / 岩手県立大学宮古短期大学部研究・地域連携委員会 編『岩手県における食品卸売業のIT化に関する研究』

著者：芝田耕太郎 岩田智 2003-12 掲載巻：14

激流『特集 卸業界再編&機能強化最終ステージ--トップに聞く経営戦略と業界展望』

著者：石橋 忠子 2002-11 掲載巻：28

缶詰時報『食品産業における経営環境の変化と今後の経営戦略』

著者：芝崎 希美夫 2008-01 掲載巻：87

JC 総研レポート『食品企業の農業参入の目的と経営戦略』

著者：大仲 克俊 2011-00 掲載巻：20

マネー辞典『キャッシュアンドキャリー』

<http://m-words.jp/>

業界動向サーチ.com『食品業界の基本情報』

<http://gyokai-search.com/3-syokuhin.htm>

M&Aニュース『旭食品ら地方食品卸3社が2013年2月に経営統合へ』

<http://www.ma-cp.com/news/4681.html>

日本アクセス『卸売業について』

<http://www.nippon-access.co.jp/>