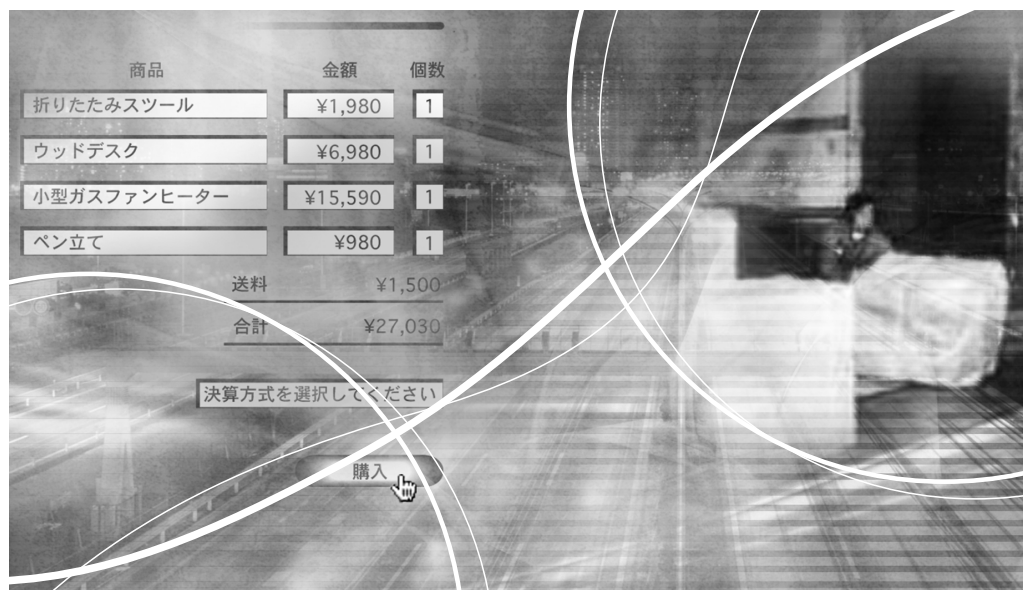


問題解決型企业への転換を目指す 卸売業の新成長戦略

野田直孝



日野典明



メーカーや小売業による卸の中抜き、および電子商取引の普及によって、卸売業界の経営環境は大きく変化している。また、品ぞろえ強化、業務効率化を意図した再編も始まっている。さらに、卸売市場法の改正を契機として、卸売市場の卸売業者・仲卸業者から成る「市場卸売業」と、医薬品卸売業者や加工食品卸売業者などの「一般卸売業」との業際が低くなる可能性もあり、競争はさらに激化することが予想される。

そのようななかで、一部の一般卸売業者では、既存の帳合差益を得るだけでなく、小売業やメーカーの機能代替による「サービスフィー」獲得を目指した動きが見られ始めている。背景には、小売業やメーカーが単なるコスト削減だけでなく、より高度なSCM（サプライチェーン・マネジメント）の実現、販売促進の強化を求め始めるなど、業界のニーズ変化があると考えられる。

新たにサービスフィー獲得を目的として事業を立ち上げるには、小売業やメーカーのニーズを的確に理解してソリューションを提供していくことが要諦となる。そのためには、帳合ビジネスとして構築された経営モデルに加えて、サービス事業者として機能する適切な経営モデルの構築が必要となる。

図1 卸売業界の構造

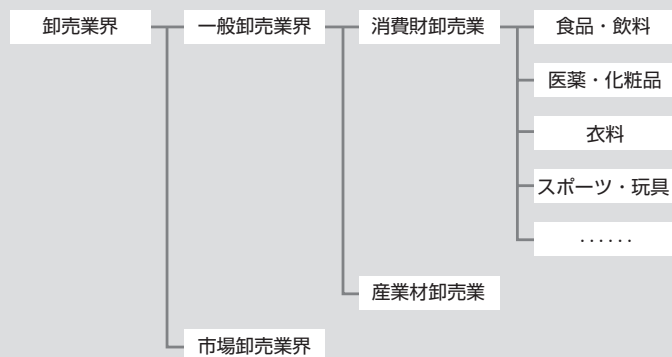
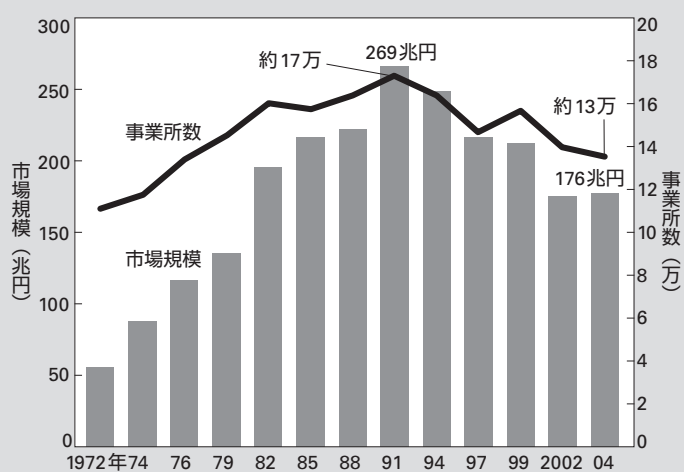
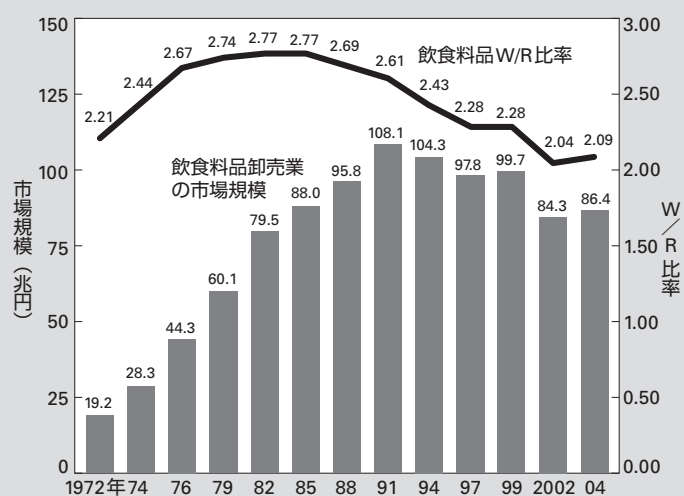


図2 卸売業界の市場規模、事業所数



注) 各種商品、繊維・衣服等、飲食品、医薬品・化粧品等の合計
出所) 経済産業省「商業統計」より作成

図3 飲食品流通業のW/R比率



注) W/R比率（流通迂回比率）：卸売市場規模÷小売市場規模、流通（卸売業）の多段階性を示す指標
出所) 経済産業省「商業統計」より作成

これまでの業界推移

市場規模縮小のなかで 業務効率化、寡占化が進む

卸売業は、卸売市場で「卸・仲卸」として存在する「市場卸売業」と、メーカーと小売業を仲介するいわゆる「一般卸売業」に大別される（図1）。本稿では一般卸売業に焦点を絞り、特に論点をわかりやすくするために食品卸売業を事例に取り上げて、今後の業界展望と戦略の方向性を論じる。

流通市場における卸売業界の 寄与度の低下

卸売業界の市場規模は、1991年の269兆円をピークに一貫して減少しており、2004年では176兆円とピーク時の65%程度にまで縮小している（図2）。

その背景としては、景気低迷やデフレ（物価下落）、メーカーと小売業の直接取引の拡大が考えられる。卸売業による流通市場への寄与度を示すW/R比率（卸売市場規模÷小売市場規模、卸売業の多段階性を示す指標、流通迂回比率ともいう）も1980年代以降低下を続けており、卸売業の寄与度低下が統計情報から読み取れる。図3に、飲食品流通業の例を示す。

業務改革による生産性の向上

経営環境の厳しさが増すなか、各社ともできる限りの業務効率化に取り組んできた。卸売業者の商品手持額（在庫金額）も1980年代並みに低下してきており、在庫回転数も下げ止まりの傾向が見られる（次ページの図4）。

会社によっては、在庫日数は特売関連の在庫であれば1日前後まで圧縮できているところも珍しくない。小売業からの厳しい要求水準に応えるよう、卸売業界はIT（情報技術）

高度化などのため経営改善の努力を行ってきている。

合従連衡による寡占化の進行

しかし他方で、厳しい経営環境に対応するために、卸売業界では中小事業者を中心に淘汰が進んでいる。卸売業者の事業所数は1991年以降減少を続けており、2004年時点でピーク時の約80%にまで減少している（前ページの図2）。また、大手卸売業者の寡占率（総売上高に占める上位5社の比率）は徐々に高まりつつある。医薬品・化粧品カテゴリーでは、メディセオ・パルタックホールディングス、スズケン、アルフレッサなどのメガ卸売業者が誕生し、寡占率も70%に達している（図5）。

食品・飲料カテゴリーでは、商品数が多いという特性から中小事業者も多く、寡占率は30%にとどまっているが、国分、菱食、伊藤忠食品などの大手を中心に、一段の再編が進むとの意見は多く聞かれる。

最近のトピックス

系列化の一方で、系列を超えた協力、効率化追求の動きも

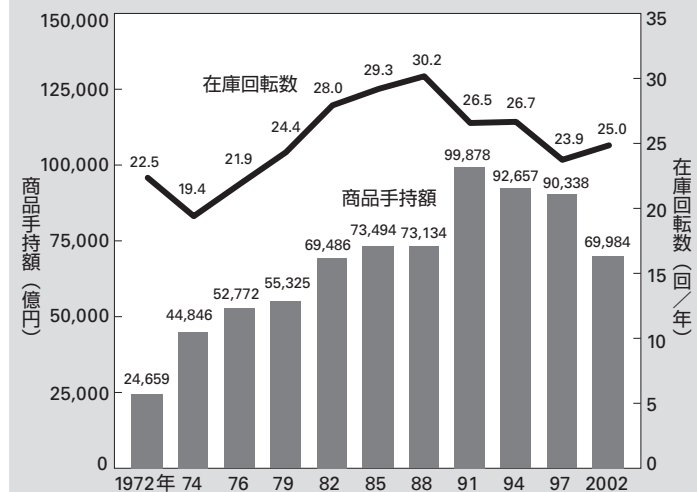
■ 商社による卸売業者の系列化が進行

食品卸売業界では、中堅以上の企業の多くが商社の系列になっており、最大手の国分、菓子卸の種清など独立系は少数派となっている（表1）。

三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅の5大商社はそれぞれ小売業者に出資し、リテールビジネスに進出している。そこで、出資している小売業者への帳合（相互に取引口座を持ち、恒常的な取引関係を結ぶこと、またそのような取引）を系列化した卸売業者に集約し、より効率的なサプライチェ

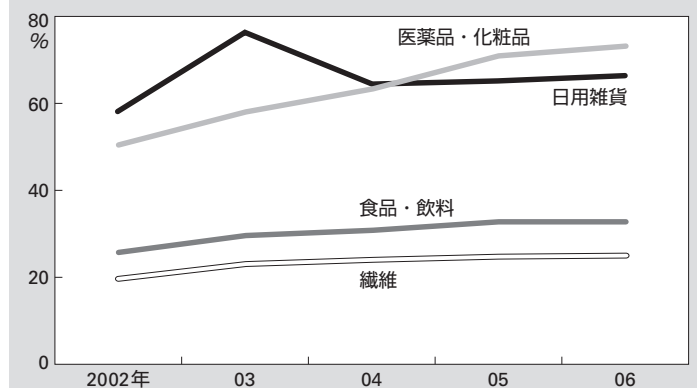
ーンを構築することで投資効果を高めることを期待して、系列化を進めていると考えられる。ダイエーでは、丸紅による事業再生過程

図4 卸売業界の商品手持額と在庫回転数



注 1) 在庫回転数：売上高を商品手持額（年末の在庫金額）で割ったもの
 2) 各種商品、繊維・衣服等、飲食物品、医薬品・化粧品等の合計
 出所）経済産業省「商業統計」より作成

図5 各卸売業界の寡占率の推移



注) 売上高ランキング上位5社の市場シェア
 出所) 卸売業者の売上高より作成

表1 大手商社による食品卸売業者の系列化

商社名	三菱商事	三井物産	伊藤忠商事	丸紅
系列の食品卸売業者	菱食グループ マルイチ産商 サンエス 明治屋商事 旭食品 など	三井食品 北酒連 武田食品 など	伊藤忠食品 日本アクセス ドルチェ など	山星屋 ハセガワ ナックスナカムラ

出所) 各社の発表資料より作成

で、商社系卸売業者が帳合を外されつつあり、再編過程における取引卸売業者の淘汰が進行していることは、その代表例だろう。

系列化でできあがった卸グループは、品ぞろえのフルライン化、つまり複数の卸売業者がそれぞれの品ぞろえを共有することで、小売業に対する営業力を強化することができる。また、情報システムや物流機能の統合による事業効率化も可能になる。たとえば、三井物産ではセブン&アイ・グループをサポートするために、系列食品卸売業者同士で商品登録と受発注業務に関する情報システムの統合を行っている。

大手食品卸売業者が中心となり 商品マスター共通化が始まった

一方で、系列を超えた卸売り機能の高度化が始まっている。2006年4月、ジャパン・インフォレックスが、国分、菱食、日本アクセスなど大手卸売業者によって設立された。同社は、卸売業界における商品マスター（マスターファイル）共通化のためのプラットフォーム事業会社である。

現在は、各卸売業者が独自の商品マスターを持って、各社独自の登録作業を行っている。しかし、業界全体で見た場合、同じような業務を各社で行っていることは非効率との認識が広まってきた。また、メーカーからすれば、卸各社の仕様に合わせなければいけないので、業務は非効率になっており、商品原価の上昇要因にもなっている。

そこで、卸売業界として共通化できる項目については共通化して、商品情報の一元化を卸売業界全体で実現することを目的に、ジャパン・インフォレックスが立ち上げられた。2006年下期にかけて参加卸売業者を募り、本格的な取り組みが始まる予定である。

小売業、メーカーとの コラボレーション取引の拡大

メーカーによる小売業者への販売促進支援では、小売業側の協力を得られていないのが実情であり、販促用商品の生産予測が立たず、販促用の在庫を膨大に積み増していることが多い。

そこで、一部のメーカーは卸売業者と協力して発注量を予測し、サプライチェーンの効率化に取り組むことを検討している。具体的には、卸売業者が発注の事前に小売業者から得ている発注予約情報をメーカーに提示し、メーカーがより高い精度で発注量を予測して生産効率化に取り組むという仕組みである。

これまでは、発注予約情報が卸売業者に滞留していることが多かった。極端なケースでは、卸売業者の営業マンが保有する情報が、その本部や在庫管理担当者にさえ示されていないこともあるようだ。このようなケースでは、納品日直前に小売業者からの確定発注が来て初めて需要がわかるという状況に陥ってしまう。その結果、多めに在庫を積むことで対応しているメーカー、卸売業者が多い。

しかし、この発注予約情報がサプライチェーン上で共有されれば、在庫削減、原価低減につながる。この取り組みは、メーカーと卸売業者が協力して小売業者の販促支援を行っているところが特徴的であり、共存共益の価値観が醸成されつつあることを示している。

業界構造の変化

法改正で「市場卸売業」と 「一般卸売業」の区分が流動化

本稿では、取引市場を活躍の場とする「市場卸売業」は取り上げず、「一般卸売業」を対象にするとしたものの、法改正によって伝統的な区分けが無意味になる可能性も出てき

ている。

卸売市場法の改正が2004年6月に国会で可決され、2009年より規制緩和が予定されており、自由化によって手数料率の引き下げや、卸売市場での扱い量低下が進む可能性がある。規制で守られていた市場卸売業者だが、収益を確保するために一般卸売業の領域にまで事業領域を広げる可能性があり、一部の市場卸売業者は、規制緩和に備えてすでに一般卸売市場への参入を検討しているという。

ここで、卸売業の今後を考えるうえで重要な環境変化をもたらす卸売市場法の改正について紹介しておきたい。

■ 委託手数料の自由化

2009年4月から、卸売業者が徴収する委託手数料も自主設定が可能となる。現在は卸売業者が徴収する委託手数料は業界で一律とされており、野菜8.5%、果物7.0%、水産物5.5%と定められているが、これからは手数料を自由に設定できるようになる。この手数料に関する規制緩和は、従来の市場卸売業の収益構造に強い影響を与えるため、一般卸売業への進出を強く後押しすると考えられる。

■ 商物一致規制の緩和

現物を市場に入荷して売買を行う「商物一致の取引原則」（売買という商流と、物品の移転である物流を一致させるという意味）が緩和され、電子商取引では、産地から小売業者への直接出荷が可能になる。これまでは、市場内にいったん現物を持ち込むよう義務づけられていた。今後は、インターネットなどを使った電子商取引による「商物分離取引」が可能になり、売買は市場を経由するが、物流は産地から直接小売店に配送できるようになる。

これまで商物一致規制が行われてきた狙いは、品質・規格が統一しにくく、貯蔵性のない生鮮食料品の市場における適正な価格形成だった。市場に現物を搬入して、多数の買い手がその数量・品質を確認しながら公開・集中的に取引を行うことで、価格形成の妥当性を高めてきた。

しかし昨今では、生鮮食料品の流通においてもインターネットなどを活用した受発注システムが用いられ、現物を実際に市場に搬入することなく電子情報で取引するケースもすでに増えている。商物一致規制の緩和により、この傾向が一層進むのではないかと考えられている。

■ 第三者販売・直荷引き禁止の弾力化

量販店や外食産業は、コスト削減を狙って産地直接取引を進めている。市場を経由した農産物や水産物取引の割合は、1980年代には80%を超えていたが、最近では60%台にまで低下している。

このような市場外取引の拡大に対処していくために、卸売業、仲卸業への事業規制が緩和され、「産地→卸売業者→仲卸業者→小売業者」といった流れの原則から、「卸売業者→小売業者（第三者販売）」「産地→仲卸業者（直荷引き）」も認められることになった。

市場の見通し

メーカーと小売業のニーズを捉えた新しいビジネスモデルの登場

これまで見てきたように、川下に位置づけられる小売業のメーカーからの直荷引きなどが増加することによって、卸売業全体の寄与度は低下している。小売業の経営戦略の流れを勘案すると、市場全体を一くくりで見れば、このような市場の縮小は続くのだろう。

しかし将来的には、伝統的な帳合ビジネスだけで卸売業の市場推移を語るのは、実態に合わなくなることが想定される。

小売業とメーカーのニーズ変化が 卸売業のビジネスチャンスを広げる

卸売業の川上と川下に位置するメーカーや小売業は、新たな成長戦略を模索している。これにともなって、顧客ニーズの多様化に対応する緻密なSCM（サプライチェーン・マネジメント）の実現や、商品ライフサイクルの迅速化に対応する在庫管理の精度向上、店頭販促支援による販売力強化など、さまざまなニーズが発生している。

しかし、新しい取り組みによる経営革新に当たって、自社の力だけでは「限界」を感じている小売業者やメーカーは多い。視点を変えれば「小売業やメーカーの限界感＝卸売業のビジネスチャンス」であると考えられ、他の卸売業者との差別化のチャンスと考えられる。このような小売業やメーカーのニーズ変化を捉え、新たなサービス事業に取り組む萌芽事例が見られるようになってきた。

「セントラルキッチン事業」で BPOを受託する国分

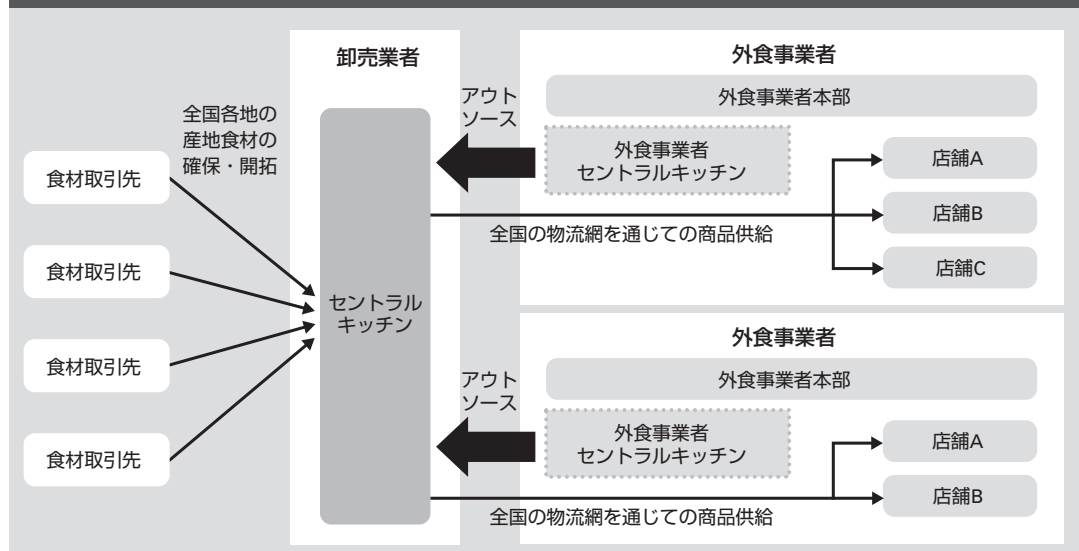
大手卸売業者も、単にフルライン化を進めているだけではなく、サービス事業に明確に取り組んでいる。

国分は、大手外食チェーン向けのメニュー開発部門をフードサービス事業部として独立させた。図6は国分の事例をもとにモデル化したものである。

この事業部では外食チェーンのセントラルキッチン（各チェーン店全体向けの調理を集中的に行うセンター）事業を受託し、商品企画から製造・配送までの機能を一括して提供している。これはいわば、外食チェーンと卸売業者とのバリューチェーンの組み換えとして捉えることができる。この機能を卸売業者が手がけることで、食材調達力を活かした多様な商品企画が可能になるとともに、外食チェーンとしては一貫したアウトソースによるコスト削減も期待できる。

これまでは外食チェーンは通常、自社のセントラルキッチンでメニューの開発、製造に取り組み、全国の各店舗へ商品を生産してき

図6 外食チェーン向けプラットフォーム



たが、食材調達については中小の業務用卸売業者が担っていた。これに対し、本事例では、卸売業者が商品企画から配送まで一括した機能提供を行っている点に特徴がある。BPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）が実現しているといえよう。

ちなみに、外食チェーンの物流を一手に引き受けている大手卸売業者も存在する。これらの卸売業者は、メニュー開発から製造、物流までを一括して提供するサービス事業者といえよう。

「デバ地下加工食品売り場支援事業」で差別化を図る伊藤忠食品

伊藤忠食品の子会社であるアイ・エム・シーも、興味深い取り組みを始めている。

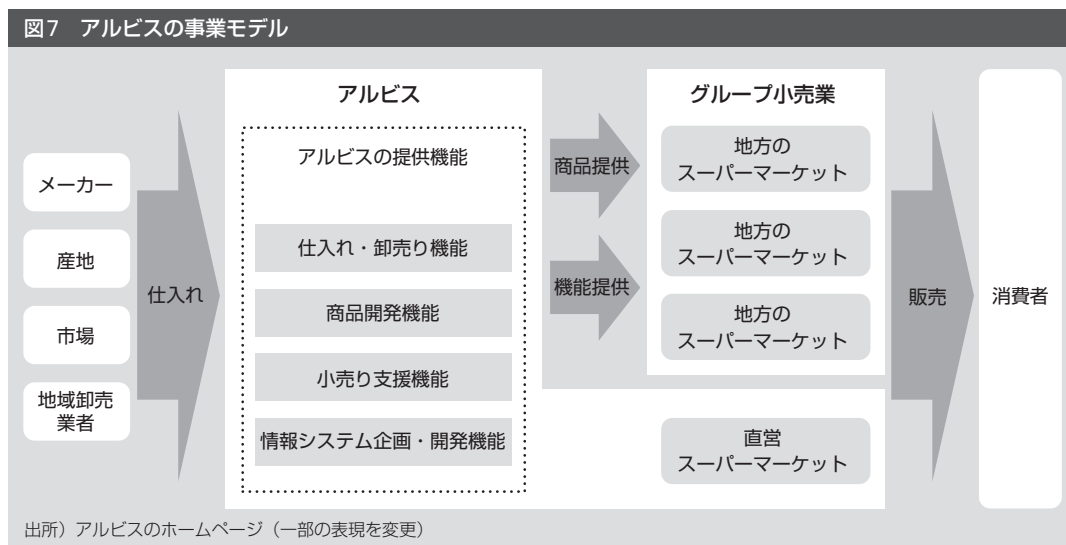
アイ・エム・シーは、百貨店の地下（デバ地下）における加工食品売り場のコーディネーションを専門とする卸会社として設立された。これまでデバ地下の加工食品売り場は、総菜や高級菓子などに比べ、あまり目立ってこなかった。そこで試食コーナーなど集客の仕組みづくりに取り組み、百貨店との取引を拡大するのが狙いである。

アイ・エム・シーは、デバ地下の、しかも加工食品の売り場づくりという小売業の特定の機能にフォーカスし、専門性を売り物にしている。その点では非常にニッチな市場を狙っているが、国分のフードサービス事業と同じく、川下事業者に対するサービス機能を提供している。

国分の事例にも共通しているのは、帳合から得られる差益だけでなく、新たに提供するサービスで対価を受け取っている点である。これまでの卸売業も小売店舗の棚の整備や物流における特別処理など、一部の業務を手がけることで対価を得ている面があった。しかし、それらはあくまで既存の帳合にかかわる業務が対象だった。ここに紹介している事例は、川下企業が新たに持つようになったニーズを捉えて新サービスを提供しており、一種の「アウトソース事業」に本格的に取り組んだといえる。

「川下企業の組織化」を図るアルビス

以上に、大手卸売業者のプラットフォーム事業を紹介してきたが、中小卸売業者でも同様の取り組みが拡大している。



まず、代表的な例として、富山県を地盤とする卸グループのアルビスがあげられる。事業内容は、卸売業というよりは食品スーパー支援事業と考えた方がわかりやすい。地方のスーパーマーケットを傘下にし、卸売業者としての仕入れ・卸売り機能、商品開発機能に加え、小売り支援機能や情報システムの提供を行っている（図7）。

また自ら小売店を経営しており、そこで得られた店舗運営ノウハウを加盟小売業者に提供している。また、小売業界では後継者不足から廃業や事業譲渡が行われることがあるが、加盟小売業者から依頼があれば、アルビス自身が直営小売業者として事業を引き継ぐこともある。

単に帳合を通じた取引から利益を上げるだけでなく、小売業者に情報システムや小売り支援といった機能を提供している点に特徴がある。

「川下方向への進出」を拡大する 大黒天物産

アルビスとは異なる事例だが、川下への進出という点では、岡山県の大黒天物産が類似の取り組みをしている（表2）。

大黒天物産は、元来、卸売業が本業だった。しかし、小売業に進出し、徹底的なEDLP（Every Day Low Price：限定日・限定品だけでなく、銘柄品をいつでも他店より安く売る）戦略で成長している事業者であ

る。この点では、アルビスが、自ら小売業に進出することを目的とするのではなく、小売業に対するプラットフォーム（事業環境）提供に目的を絞っているのとは異なっている。ただし、アルビスは、傘下の大手小売業者が近年脱退したため、自身が小売業進出を強化して取扱量を増やそうとする動きも見せている。今後の取り組みが注目される。

業界への提言

問題解決型企業へ経営モデルと 情報システムの構築を図る

これまで食品卸売業を事例に、卸売業界が新たな競争局面に入ってきていることを述べてきた。

今や、小売業やメーカーの卸売業への期待は、「効率化一辺倒」から脱却し、SCMの高度化や店頭販促をより効果的に実施するための「問題解決」に移ってきている。小売業やメーカーのニーズ変化を商機として捉え、卸各社はさらに問題解決型企業に昇華していくべきである。

そのためには、以下のような取り組みが重要と考える（次ページの図8）。

サービス事業戦略を志向

これまでも卸売業者は、物流機能の提供や情報システムの構築などに対する対価としてのフィー（提供するサービスの質に応じた手数料）を得てきている。しかし、これらの機能提供も帳合が存在してこそであり、既存の卸事業の枠を脱していない。

今後、ごく少数の上位卸売業者がそれらの帳合を集約していくことになるため、中小卸売業者に至っては事業の存続そのものが危うくなるケースも増えるだろう。そこで純粋なサービス事業に取り組み、そこから得られる

表2 アルビスと大黒天物産の比較

	アルビス	大黒天物産
卸売り機能	●自社の本業	●自社の本業
小売り機能	●他の小売業者を傘下にする ●直営店舗も強化中	●自社の直営店舗のみ
出所）アルビス、大黒天物産のホームページより作成		

フィーを収益とする新たな経営モデルを目指すが必要になる。これにより、これまでのような「帳合の取り合い」に一喜一憂することのない、安定的な事業基盤を確立していくべきである。

サービス事業戦略を志向する際には、これまでの卸売業の役割を超えた発想が求められる。

- 小売業やメーカーが担っている機能で、卸売業者が集約することにより、それぞれのメリットが大きくなる機能はないか。
- あるいは、小売業者やメーカーが気づいていない問題を啓蒙し、卸売業者で解決できることはないか。

そのような視点で、事業戦略を検討してみるとよいだろう。

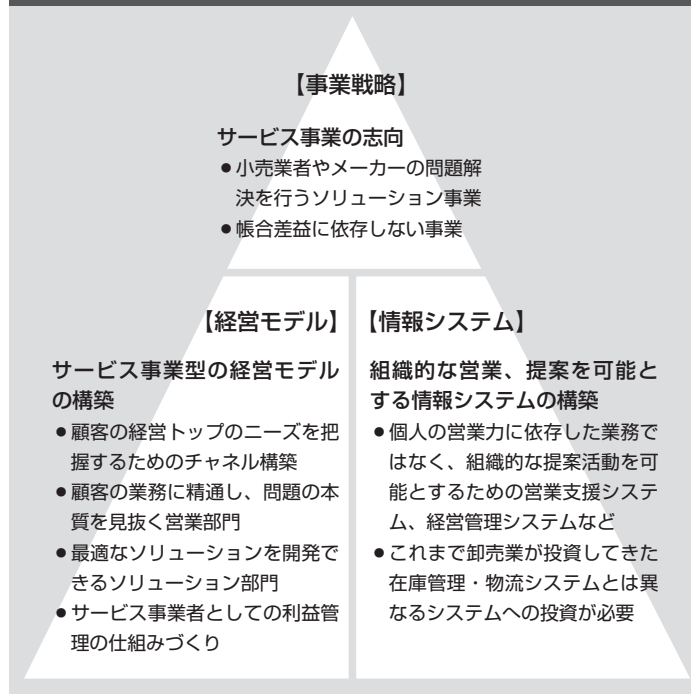
卸売業と小売業は、意外と互いの得意技や問題意識を知らないことが多い。取引関係にかかわることもあるために、互いの手の内を見せないという特性があるのかもしれない。しかし、すでに個々の企業でできることは限られてきている。問題意識の共有から始めるべきであり、そのためにも経営トップの参画がKFS（重要成功要因）である。

ソリューション事業者の経営を参考にした経営モデルの整備

サービス事業を展開するに当たって卸売業界に共通に見られる考えは、これまでの卸売業と全く異なる経営モデルが必要になるということである。卸売業におけるフィービジネス拡大は以前から注目されている領域だったが、これまで十分に拡大していかない根本的な要因は経営モデルの未整備にあると筆者らは感じている。

これまでの卸売業の経営モデルは、メーカ

図8 卸売業界への提言



ーとの取引条件と小売業との取引条件の調整を通じ、粗利（売上高から仕入れ値を引いた差益）を生み出すために構築されてきた。そこで求められたのは、品ぞろえを強化するための情報収集・仕入れ機能、ITや有能な担当者による高度な在庫管理機能、小売業のMD（マーチャンダイジング）本部への深いコミットメントを可能とする強固な営業機能などだった。

しかし、サービス事業では、何よりも小売業やメーカーの問題に精通し、ソリューション（問題解決）を企画し、実行していくことが求められる。この点では、既存の商社やSI（システムインテグレーション）ベンダー、人材派遣会社、3PL（サードパーティ・ロジスティクス：受発注、在庫管理、輸送など物流全体の提案、実行を担うサービス）事業者のようないわゆる「ソリューション事業者」の経営モデルが参考になる。

優れたソリューション事業者は、①顧客の

経営トップのニーズをリアルタイムに把握するため、経営層や経営企画サイドとのコネクションを組織的に構築している。また、②顧客の業務に精通し問題を深く理解できる営業部門と協同してソリューションを開発し、これを着実に実施して成果を上げる実行部門の整備を行っている。そして、サービスから利益を上げるには徹底した人件費管理が求められるため、③サービス事業者としての経営管理システムの構築も重要である。

組織的な営業、提案を可能とする 情報システムの構築

卸売業者にとって、これまで情報システムといえば在庫管理や物流システムであり、これはサプライチェーンを支える事業者として必須だった。しかし、事業内容がサービス事業にシフトし、上述のような新たな経営モデルが構築される場合、必要な情報システムも異なったものになる。

具体的には、新たな経営モデルを支えるための「営業支援系」のシステムが必要となる。既存の卸売業者の営業部門では、個々人の「人間力」に支えられた営業力と情報収集力がコア能力だったが、組織としてフィージビリティに取り組む場合は、「組織営業力」が求められる。

そのために必要な情報システムとは、顧客の情報を幅広く収集・共有し、組織として一体的な活動を可能とするための、SFA（セールスフォース・オートメーション：ITを駆使して営業部門を効率化すること）や顧客データベースである。SIベンダー、金融機関などが率先して導入してきた仕組みであり、これらの事業者の事例を参考にするとよい。

同様に、利益管理でも異なったシステムが必要になる。これまでの卸売業では「売上高

と仕入れ値の差益から粗利をはじき出す」利益管理システムが必要とされてきたが、今後は「顧客ごと、プロジェクトごとに人件費を管理する」仕組みが必要となる。これは仕組みとしては複雑なものではないが、経営管理の仕組みそのものが変わることになる。

競争力強化の鍵となるサービス事業 展開への統合的な取り組み

このような戦略の方向性は、程度の差はあるものの、大手卸売業者だけでなく中小卸売業者にも当てはまると考えられる。

ここまでサービス事業への取り組みについて提言してきたが、卸売業者としては既存帳合への取り組みも必要だろうし、事業規模もサービス事業の場合は既存事業ほどにはならないだろう。ただし、サービス事業の特徴は一定の利益率を期待できる点にある。

これまでのようにわずかな帳合差益の積み上げに依存せず、新たなサービス事業から適正な利益を獲得することが可能になる。その際には、本稿で述べたように、事業戦略、経営モデル、情報システムをいかに統合的に整備していけるかが、競争力強化の鍵になると考えられる。

著者

野田直孝（のだなおたか）

サービス事業コンサルティング部コンサルタント

専門はSCM分野の事業戦略、業務改革、システム戦略

日野典明（ひののりあき）

サービス事業コンサルティング部グループマネージャー

専門は流通分野の事業戦略、業務改革、システム戦略