

卸売市場の機能低下による 水産物卸売業界の再編

国井勝則



平井純一



CONTENTS

- I 水産物卸売業界の動向——卸売市場は流通構造の変容に適応するため競争力強化への取り組みが必要
- II マーケット転換シナリオと課題・リスク——卸売業者の統合等により流通経路でのプレゼンス向上へ
- III 再編の成功要因——規模や特徴のある地域を巻き込み束ねるリーダーシップがポイント
- IV 各ステークホルダーの期待と役割——卸売業者が川上から川下までの思いを受け止めコーディネート

要約

- 1 流通経路の多様化、食の安全・安心意識の高まり、生産者等および小売業者の大規模化など、水産物卸売業界を取り巻く環境は大きく変化している。これに対し、多くの卸売市場は十分適応できておらず、卸売市場を経由する水産物の割合は減少している。特に、地方および大都市近郊の卸売市場への影響が大きく、事業を営む卸売業者などの経営基盤が弱体化している。
- 2 卸売市場の機能低下・地盤沈下があるとしても、依然として卸売市場が商材の集荷や価格形成機能等の役割を担っていることに変わりはない。このため、国でも卸売市場法の改正や卸売市場整備基本方針・計画の策定を通じて、卸売市場や卸売業者の改革を促しており、卸売業者の経営基盤強化および卸売市場の競争力強化に取り組んでいく必要がある。
- 3 生き残り策には、卸売業者の経営体力の増強や機能強化を図る、①卸売業者の統合、②市場外事業者との統合・連携、③サプライチェーン上での連携・統合と、卸売市場自体の魅力度を高める、④卸売市場間の連携・統合——がある。
- 4 再編シナリオを成功に導くためには、①核となる市場や企業の存在、②一定規模のマーケットインパクト、③特徴のある市場や企業の統合、④統合意義の明確化、⑤行政の支援獲得——という5つのポイントに留意する必要がある。
- 5 卸売市場の流通経路には多様な利害関係者がかかわっている。再編の主体は卸売業者や地方公共団体であろうが、仲卸業者や小売業者、さらには消費者までも含め、地域ぐるみでの協力体制があってはじめて、真の改革が実現できる。

「きょう、漁船20万隻一斉休漁」。2008年7月15日、新聞各紙で伝えられた、主要漁業団体が燃料価格の高騰を受けて実施した抗議行動である。

こうした大規模な抗議行動によりあらためて注目を浴びたが、漁業だけではなく、広く水産物流通における関係者の窮状は、それまでも問題となっていた。燃料などのコストが増大する一方、価格交渉力が弱いため、低迷する魚価に転嫁できず経営悪化に苦しんでいる。

本稿では、課題を抱える卸売業界、なかでも計画生産が難しく、より問題が根深いと思われる水産物に焦点を当て、変革に向けた生き残りのシナリオについて考察したい。

I 水産物卸売業界の動向

卸売市場は流通構造の変容に適応するため競争力強化への取り組みが必要

1 | 卸売市場とは

1-1 水産物流通の基盤としての卸売市場

卸売市場とは、卸売市場法によって定められ、生鮮食料品等の販売のために設置されている。

卸売市場は、

- ①生鮮品の主力出荷先として大都市における中核的流通拠点の機能を担う「中央卸売市場（地方公共団体のみ開設可）」
- ②地域の集配拠点である「地方卸売市場（地方公共団体、株式会社、農業協同組合などが開設可）」
- ③「その他の卸売市場」

——の3つに分類される。水産物を取り扱う卸売市場は水産物卸売市場と定義され、2006年度の農林水産省の調査によると、中央

表1 卸売市場の機能

機能	概要
品揃え機能	多種多様な品目の豊富な品揃えを行う
集分荷・物流機能	全国の産地から大量単品目の生鮮食料品等を集荷し、これらを組み合わせて少量多品目へ迅速・確実・効率的に分荷し、配送する
価格形成機能	需給を反映した迅速かつ公正な評価により透明性の高い価格を形成する
決済機能	販売代金の迅速、確実な決済を行う
情報伝達機能	市況、売買動向、売買予想等を収集し、生産者や小売業者などに伝達する

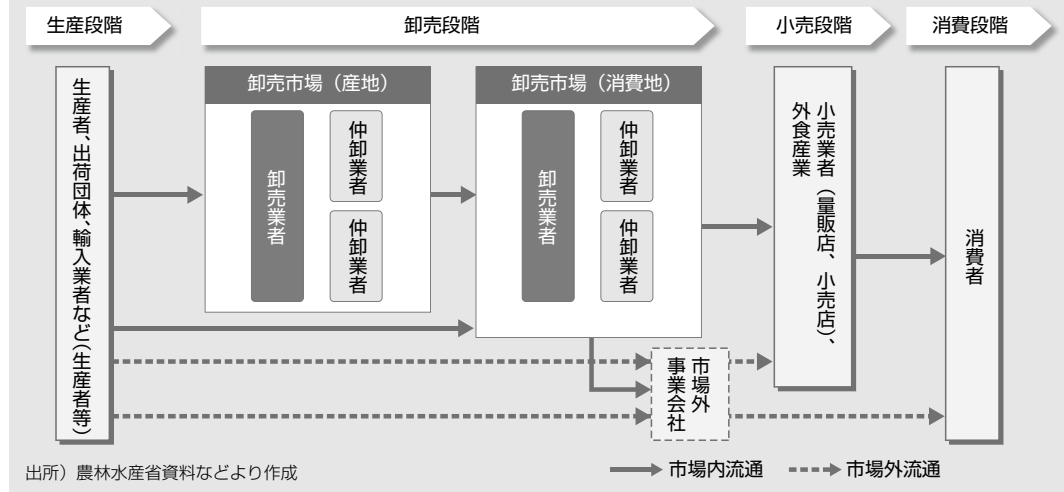
卸売市場が52、地方卸売市場が638、その他の卸売市場が446存在する。

水産物は、鮮度が落ちやすく長期の保存が困難であり、漁獲高が天候等の自然現象に左右されるなどの理由により供給量が増減することから価格が変動する。このため、大量の水産物を迅速に集荷・供給し、公正な取引による適正価格を形成し、消費者の食生活の安定と生産者の利益の向上を図る卸売市場が必要となる。卸売市場に期待される機能は、表1のように整理できる。

1-2 多段階の流通構造

次ページの図1のように、卸売市場では荷受会社と呼ばれる「卸売業者」が全国各地の「生産者、出荷団体、輸入業者など（以下、生産者等）」から水産物を集荷し、「仲卸業者（仲買人）」を中心とした売買参加者がセリや入札などで価格を決める。仲卸業者が買い付けた商品は、「小売業者（量販店、小売店、外食産業）」に卸売され、最終的には「消費者」に届けられる。なお、水産物の流通の仕組みには、卸売市場で売買される市場内流通以外に、卸売市場を経由しない市場外流通がある。

図1 主要流通経路



2 | 卸売市場を取り巻く環境は大きく変容している

次に、卸売市場を取り巻く環境の変化について、卸売市場の流通経路にかかわる関係者ごとに概観する。ここでは、消費者、小売業者および生産者等の変化と、卸売市場に及ぼす影響について、そのポイントを挙げる。

2-1 消費者の購買方法・購買先の変化と食の安全・安心意識の高まり

まず、少子高齢化、共働き世帯や1人世帯の増加など、社会構造の変化やライフスタイルの変化に伴う消費者の購買方法や購買先の変化が挙げられる。消費者は冷凍食品やレトルト食品など加工済みの商品を求めるようになり、また、レストラン等の外食や市販の弁当・惣菜などの家庭外で調理された食品の購入といった食の外部化が進んできている。消費者の購買方法や購買先の変化は、卸売市場にとっては水産物加工品への需要として反映されることになる。

次に、消費者の食の安全・安心に対する意

識の変化が挙げられる。近年、産地偽装や養殖での合成抗菌剤混入など、水産業界では食の安全・安心を脅かす問題が相次いで発覚した。その結果、消費者の食品に対する安全・安心意識が高まり、食品流通の要である卸売市場における衛生管理や品質管理の徹底が重要視されるようになってきている。しかし、卸売市場のなかには、施設や設備が老朽化したところもあり、衛生や品質の面で管理レベルの改善を求められているところも多い。

2-2 小売店の減少と大型量販店の増加

小売店の事業所数の減少傾向が著しい一方、大型量販店が急速にシェアを拡大している。大型量販店はシェアの拡大を背景に、卸売業者に対して多品目のきめ細やかな品揃えを求めるようになってきている。しかし、卸売市場は物流の効率化が遅れており、大型量販店のニーズに十分対応できていない。

また、大型量販店が仕入先を集中させる傾向が強くなってきた結果、大都市を中心とした広域中核卸売市場のシェアが拡大した一方

で、大都市の周辺地域の卸売市場のシェアは低下している。

2-3 生産者等の大型化と出荷先の選別・集中

近年、生産者団体である漁業協同組合では、経営の悪化や事業の見直しに伴い、合併や統合が進んでいる。背景としては、人口減少のなかでの若年層を中心とした魚離れ傾向、魚価の低迷、後継者不足などの問題もある。

一方、IT（情報技術）を活用した企業間取引の拡大や鮮度維持技術の飛躍的な進歩、全国の道路網の発達により、生鮮品の希少性が薄れて全国に物流が可能となった。このため、生産者等は、遠方でもより高値で取引される大都市卸売市場へのお荷や、小売店との直接取引、消費者への直接販売など、多様な販売チャネルを選択できるようになっている。

こうしたことから、卸売市場との取引では、生産者等の価格交渉力や発言力が増してきている。その結果、卸売市場としては、価格形成機能や情報伝達機能が発揮しにくくなってきていると考えられる。

3 | 流通構造の変容により、卸売市場の収益環境は非常に厳しい

3-1 卸売市場離れによる卸売市場経由率の低下

上述のように、流通経路が多様化するとともに、取扱品目の範囲や仕入・販売先などの規制が制約となり、卸売市場を経由する水産物の割合は減少の一途をたどっている（品揃え機能の低下）。全国の水産物の卸売市場経

由率を1998年度と2006年度で比較すると、71.6%から62.1%にまで低下している。同様に、卸売市場での取扱高（総流通量）も575万1000トンから451万2000トンに低下してきている（図2）。

3-2 地方および大都市近郊卸売市場の衰退

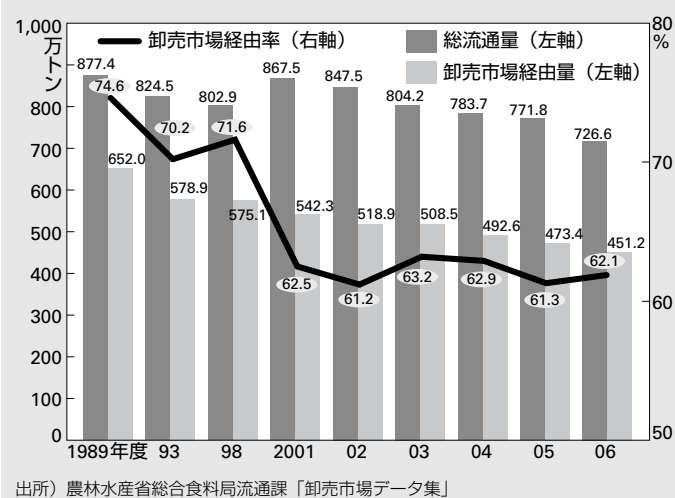
生産者等や小売業者（特に大型量販店）が、人口の集中する東京をはじめとする大都市圏の消費地卸売市場へ出荷先を選別・集中（取引の一極集中化）させるにつれ、地方および大都市近郊の卸売市場の集分荷・物流機能の低下が目立ち始めている。2005年度の農林水産省の調査によると、中央卸売市場の地域別取扱高は、関東で37%、関西で21%と二大消費地圏で全体の60%近くを占めている。

この結果、地方および大都市近郊の卸売市場では、産地が大都市の卸売市場向けにお荷した水産物を、当該大都市の卸売業者から集荷するといった「転送」が増加し、流通コストがかさむケースも生じるようになってきた。

3-3 卸売業者の経営悪化

市場取扱高の低下に伴い、卸売市場内で事

図2 水産物卸売市場の流通量と卸売市場経由率



業を営む卸売業者や仲卸業者の経営状況が厳しくなっている。2005年度における全国の中央卸売市場（水産）の平均営業利益率は、卸売業者が0.23%、仲卸業者が0.1%と低い。その結果、卸売業者数、仲卸業者数はともに年々減少傾向にある。両者の経営基盤の強化が必要とされている。

4 | 卸売市場の機能強化が必要

4-1 卸売市場法の改正

卸売市場制度を所管する農林水産省は、上述の環境変化に伴い、卸売市場や卸売業者に改革を促している。まず2004年6月に卸売市場法の改正が行われた。さらに、卸売市場法に基づき、農林水産大臣がおおむね5年ごとに卸売市場整備の方針を定める「第8次卸売

市場整備基本方針」（2004年10月）では、大きく3つのポイントを打ち出している（表2）。

- ①食の安全・安心への対応（品質管理の高度化に関する事項の規定）
- ②卸売市場の再編（中央卸売市場の再編基準の設定）
- ③最適流通の実現等（取引規制の緩和による最適な流通の実現等）

4-2 卸売市場の機能強化に向けた課題

卸売市場を取り巻く厳しい環境について概観してきたが、環境変化に十分適応できず、卸売市場が機能低下している観は否めない。

しかし、卸売市場経由率が低下しているとはいえ、それでも6割は市場内流通であり、生鮮食料品などの主たる流通ルートであるこ

表2 「第8次卸売市場整備基本方針」のポイント

食の安全・安心への対応 (品質管理の高度化に関する事項の規定)	<p>[品質管理の規定]</p> <ul style="list-style-type: none"> 卸売市場において取り組むべき品質管理の一般原則を規定（このほか、市場内各段階での重要事項、品目ごとの重要事項を規定） <p>[品質管理の一般原則]</p> <ul style="list-style-type: none"> 温度管理による鮮度保持 品質管理責任者の設置 場内搬送車両の無公害化 等
卸売市場の再編 (中央卸売市場の再編基準の設定)	<p>[卸売市場の再編]</p> <p>卸売市場の再編の基準を設定（以下の4指標のうち3指標以上に該当）</p> <ul style="list-style-type: none"> 取扱数量が、開設区域の需要量未滿 取扱数量が、一定規模未滿 取扱数量が、直近で3年連続減少し、かつ、過去3年間で著しく減少 以下のいずれかに該当 <ul style="list-style-type: none"> a.市場特別会計に対する一般会計からの繰出金が3年間連続して総務省の基準を超過 b.主たる卸売業者が3年連続して経営改善命令の基準に該当 <p>[再編基準に該当する市場が取り組むべき再編措置]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場運営の広域化 地方卸売市場への転換 他の卸売市場との連携・統合 等
最適流通の実現等 (取引規制の緩和による最適な流通の実現等)	<p>[規制緩和と最適流通]</p> <ul style="list-style-type: none"> 卸売市場を中心とした生産・流通・販売連携の強化 市場間の連携等による集荷力の向上 PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）の導入、民間委託の推進による流通コストの低減 卸売業者等の業務内容の多角化による経営改善 仲卸業者の財務基準の導入による経営の早期改善 取引情報公表の充実 市場取引委員会の機能強化 等

出所）農林水産省「第8次卸売市場整備基本方針」より作成

表3 卸売市場を取り巻く環境の変化と機能強化に向けた課題

環境の変化		卸売市場の機能強化に向けた課題	
消費者	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の購買方法や購買先の変化 食の安全・安心に対する意識の変化 	卸売業者の経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> 卸売業者間の連携・統合を通じての市場内取引拡大によるコスト低減 市場外事業者の取り込み サプライチェーン上の企業との連携を強化 衛生・品質管理体制、コンプライアンス（法令遵守）体制の整備
小売業	<ul style="list-style-type: none"> 専業の小売店の減少 大型量販店の増加 		
生産者・出荷団体	<ul style="list-style-type: none"> 生産者・出荷団体の大型化 出荷先の選別・集中 	卸売市場の競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> 卸売市場の再編による市場機能の強化 設備・情報システムの整備
卸売市場	<ul style="list-style-type: none"> 卸売市場経由率の低下による市場取扱高の減少 地方および大都市近郊卸売市場の衰退 場内業者（卸売業者、仲卸業者）の経営悪化 卸売市場法の改正 		

とに変わらない。また、卸売市場を1つの基点として地域産業が形成され、地域住民の生活の充足に役立っている側面も見落とせない。こうした卸売市場が法定の「場」と位置づけられている経緯を考え、依然として商材の集荷や価格形成機能を担っているとするならば、その必要性は大きいといえる。

もちろん、卸売市場や卸売業者として現状改善すべき点は多く、生き残りをかけた取り組みが必要不可欠である。

以下では、卸売市場の機能強化に向けての課題について、卸売市場を取り巻く環境変化や第8次卸売市場整備基本方針を踏まえながら、①卸売業者の経営基盤強化と、②卸売市場の競争力強化の2点から整理する（表3）。

①卸売業者の経営基盤強化

まず、卸売業者間の連携・統合を推進し、市場内流通の拡大によるコスト低減を図っていくことが課題として挙げられる。

具体的には、まず、卸売業者の経営の改善を図るために、卸売業者の統合による集荷・分荷力の向上が考えられる。これにより、規模の経済による効率化が志向できる。あるいは、市場外事業者を取り込むという手もある。

また、サプライチェーン（供給連鎖）上の企業との連携強化や統合を目指す方法もある。たとえば、消費地卸売市場を例にとると、産地や他の消費地卸売市場との連携、加工機能や物流機能を有する企業との連携、大型量販店との連携が考えられる。

さらに、衛生・品質管理体制やコンプライアンス（法令遵守）体制の整備も必要である。卸売業者が生産者等や小売業者、ひいては消費者からの信頼を得るためには必要不可欠である。

②卸売市場の競争力強化

まず、卸売市場の再編による市場機能の強化が挙げられる。

生鮮食料品の効率的・安定的な流通を確保する観点から、これまで中央・地方の流通網の整備が図られ、卸売市場を全国的に配置してきた。しかし、市場取扱高の低下に伴い、卸売市場が流通システムとしてこれまで以上に評価されるには、卸売市場の再編が求められている。第8次卸売市場整備基本方針では、卸売市場同士の統合、卸売市場間連携、中央卸売市場の地方卸売市場への転換などが打ち出されている。

また、設備・情報システムなどのインフラ面の整備も重要になる。設備面でも老朽化、過密・狭隘化の著しい市場については、その改良および修繕を進めていく必要がある。

Ⅱ マーケット転換シナリオと課題・リスク

卸売業者の統合等により流通経路でのプレゼンス向上へ

課題解決を図っていくためには、卸売市場や卸売業者は流通経路へのかかわり方を強化すべきである。具体的には、以下のシナリオが挙げられる（図3）。

- ①卸売業者の統合
- ②市場外事業者との連携・統合
- ③サプライチェーン上での連携・統合
- ④卸売市場間の連携・統合

1 | 卸売業者の統合

卸売業者は、商材を販売する仲卸業者や小売業者などはもちろん、商材を調達する生産

者等とともに「顧客」として重視している。なぜならば、他社との差別化を図るためには、調達する商材の種類・量・品質が競争力の源泉の大きな要因となるからである。このため、弱い立場になりがちである。

卸売業者が立場を強化するためには、流通経路におけるプレゼンス（存在感）向上が得策である。具体的には、生産者等および小売業者にとっての重要取引先として、モノの流れと情報の流れを押さえることである。すなわち、地方公共団体ごとに事業を営んでいる卸売業者を経営統合し、地域展開を図るのである。これにより、規模の経済を発揮させ、流通数量と価格形成に影響力を持てるようになるとともに、効率的な事業運営が可能となる（図4）。

1-1 関東、近畿、九州で先行、統合形態は多様化

卸売業者の統合として、以前は、同じ卸売

図3 卸売市場、卸売業者の生き残りシナリオ

課題	シナリオ	主体	地域	統合・再編パターン	趣旨、概要
市場内取引の拡大によるコスト低減	シナリオ1 卸売業者の統合	卸売業者	関東1都2県 近畿2府1県 近畿1府2県	・株式交換（×2回） ・合併（×2回） ・グループ内3社の合併	・業容の拡大と事業基盤の拡充 ・競争力の強化と経営の効率化 ・卸売市場間のネットワークを構築し、販売力強化・集荷力強化・業務効率化を目指す
市場外取引の取り込み	シナリオ2 市場外事業者との統合・連携		九州5県	・5社による株式移転で持ち株会社の設立	・持ち株会社による経営効率化を目指す ・その後、2社ずつ合併し、3事業子会社体制に
規格外の商材を含めて販売し切る顧客基盤の強化	シナリオ3 サプライチェーン上での連携・統合		全国	・グループ内3社の合併	・地域を基軸とした顧客起点の体制に再構築 ・グループ内の卸売業者との連携を強化し、シナジー（相乗効果）を目指す
生産者等や産地卸売市場との連携			近畿	・機能強化（加工場建設）	・鮮魚消費地加工場を建設
商品企画・加工や物流機能の強化			関東	・子会社同士の合併	・流通機能を集約・強化し、水産物の調達力を向上するとともに、大手流通業者への価格交渉力を高める
市場機能の強化・設備の整備	シナリオ4 卸売市場間の連携・統合	（開設者）卸売業者	両毛2県	・卸売市場の合併 ・卸売業者の合併	・県をまたがる総合卸売市場を目指す ・6市のうち3市が離脱したものの、引き続き検討中
品質管理やコンプライアンスの徹底			兵庫県	・卸売市場による提携	・協議会を設置し、ネットワーク化による共同集荷を目指す

市場内の卸売業者同士が吸収合併をするケースが多かった。厳しい環境下で、経営体力をつけ効率化を図るためである。

近年は、より戦略的な統合が見られる。関東では、東京都、埼玉県、千葉県の卸売業者が株式交換による統合でグループ化を図っている。また、九州では、福岡県、佐賀県、大分県、熊本県、鹿児島県の卸売業者について、経営管理を行う持ち株会社を株式移転により設立している。

さらに、近畿では、卸売業者グループ同士の経営統合を目指す動きもあるなど、広域での再編が進みつつある。たとえば、大阪府、兵庫県、京都府の卸売業者の合併、大阪府、和歌山県、滋賀県の卸売業者の合併などが挙げられる。

上記の統合は、いずれも核となる卸売業者が、地域単位での競争力強化を目指したものである。特に近畿の統合例では、地域におけるネットワーク構想を明確に打ち出している。

具体的には、現状、「点」として卸売市場ごとに独立して運営されている卸売業者の保有するノウハウや経営資源を共有することに

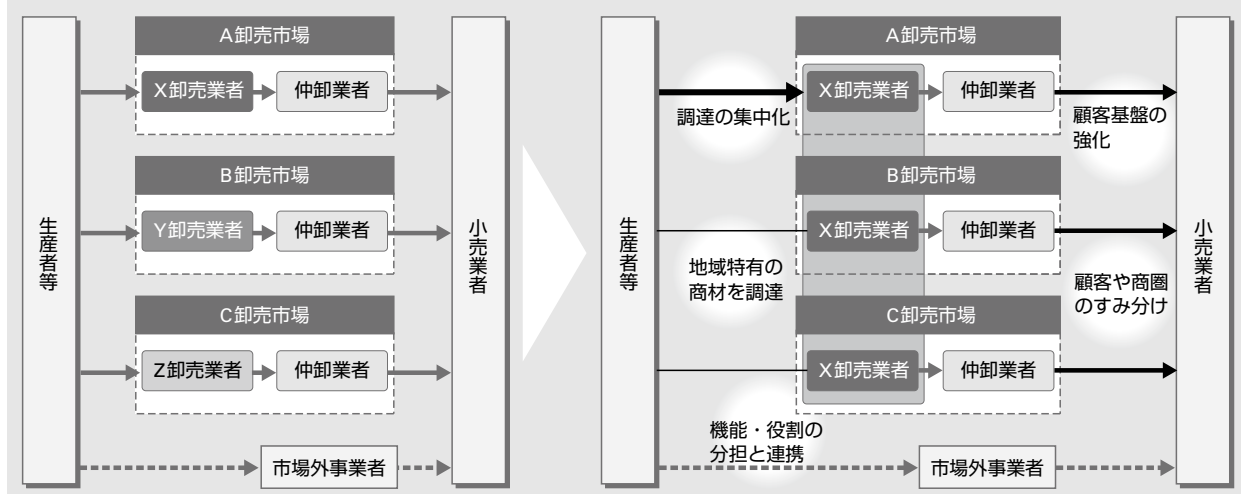
より、ネットワーク化して「面」とすることでヨコ（卸売市場間）の連携を図る。さらに、調達から加工、物流、販売、サービスにいたるサプライチェーンの統合も見すえ、「立体」的できめ細かい顧客の囲い込みもねらっている。今後、卸売業者が取るべき戦略の1つの方向性を端的に示しているのではないだろうか。

1-2 経営統合は構想のすり合わせ、 グループ内再編は改革推進力が課題

地域展開を効果的・効率的に進めるのであれば、経営統合が望ましい。ただし、事業ノウハウの獲得や経営資源の効率的活用の中で規模の経済が発揮しやすい半面、統合に対する「思い」の違いなどからうまく進まないケースも多い。

経営統合における一般的な課題や留意点も踏まえ、3点指摘しておく。第1に、事業戦略の展望がずれているリスクがある。たとえば、統合する両社の保有する事業やセグメントが違う場合、期待する事業間のシナジー（相乗効果）や、事業展開に対する認識がずれるおそれがある。このため、経営レベルで

図4 卸売業者の統合



の深い検討が必要といえよう。

第2に、経営統合の必要性や危機感が異なるリスクがある。たとえば、大手企業の統合の場合、統合しなくとも、将来的に自社独自で現状のポジションは維持できるとの思惑が働いたりするものである。

第3に、検討・交渉に時間をかけすぎ、当初とは思いがずれていくリスクがある。拙速な意思決定は慎むべきではあるが、時の流れのなかで環境が変わり、戦略の内容も相容れなくなることはよくあることである。

一方、グループ内や資本関係などのある事業会社との統合・再編は、資本の論理による意思決定が明確であるため、「器」をつくることは相対的に容易である。問題は、十分な検討をせずとも器ができてしまうため、その「中身」のあり方の検討や、現状からの改革がおざなりになるおそれがあることである。

具体的には、グループ内合併の場合、抜本的な改革を行うよい機会ではあるが、効果を出そうとすると混乱が生じる。一方、持ち株会社の設立は、既存会社が維持されるため、改革の推進力をより強化しないと、当初計画した効果を得ることは難しい。

2 | 市場外事業者との連携・統合

卸売業者や卸売市場を統合・強化するのではなく、卸売市場外に流出している取引を取り込んでいくというシナリオも考えられる

(図5)。

卸売業者は、卸売市場の開設区域外への販売が規制されている。実際は、届出などにより、周辺地域への販売を行っているのが実態ではあるものの、大規模な事業展開はしにくい。このため、他の市場や取引にアプローチしていく「媒体」が必要である。

2-1 取引関係のある市場外事業者を統合

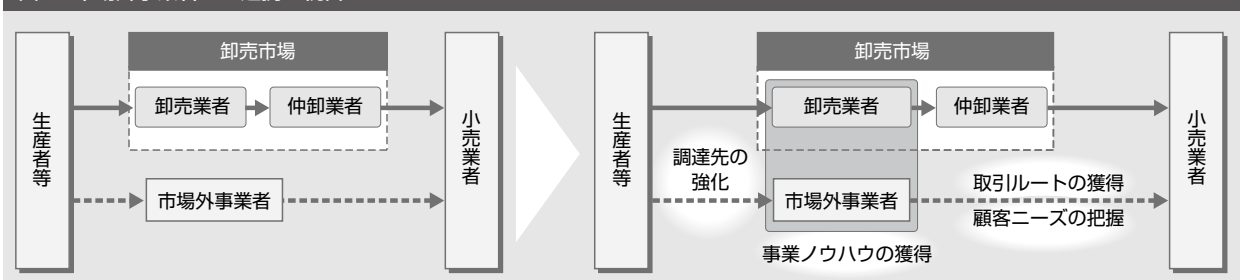
市場外取引を取り込むといっても、実際はなかなか難しい。自社の強みや商品ラインアップ、販路などをきちんと認識したうえで、それを補完・強化する相手先でなければならない。このため、いきなり新しく相手先を見つけないというよりは、従来から取引関係のある市場外事業者との連携・統合が多く見られる。

市場外事業を成長エンジンと位置づけ、市場外事業者のグループ3社を合併している近畿の卸売業者がある。市場外事業自体の強化ももちろんあるが、グループの卸売業者の持つ市場機能との連携を強化し、シナジーを発揮することをねらっており、「他社にない水産物の流通システムの構築」を目指している。

2-2 卸売業者と市場外事業者との連携が課題

生産者等との信頼関係を構築し、調達力の

図5 市場外事業者との連携・統合



ある卸売業者で商材を仕入れ、地域に密着した市場外事業者で顧客起点の販売をし、顧客ニーズを卸売業者にフィードバックしていくというのが基本的な考え方である。

しかし実際は、グループ戦略として連携方針や方向性が当初から位置づけられていないと、早期にシナジーを発揮するのは難しい。なぜならば、卸売市場法の改正により卸売業者も他地域に販売することが可能になった一方で、市場外事業者も、商材によっては生産者等の取り込みや海外からの輸入により調達力が上がっているからである。このため、グループの利益最大化ではなく、各社では個社の業績を追求しがちである。

単に連携・統合だけでなく、卸売業者と市場外事業者のエリアが重複する場合、調整やすみ分けが必要となるだろう。

3 | サプライチェーン上での連携・統合

これまでのシナリオは、主に規模の経済の発揮による影響力の行使、および業務の効率化をねらったものであった。

これに対し、卸売市場の流通経路におけるサプライチェーンを取り込んでいくシナリオも考えられる。すなわち、加工や物流機能を付加して差別化を図るのである（図6）。

単にモノを流すだけではなく卸売業者としての付加価値をつけないと、現状のままで

は、どうしても価格競争に巻き込まれる。このため、商材自体を加工しブランド化するなどして、単価引き上げの取り組みが行われている。また、鮮度を重視した温度管理や、顧客が販売しやすいように配送店別に区分けしたセンター配送、あるいは個店配送による利便性の向上を図っている。

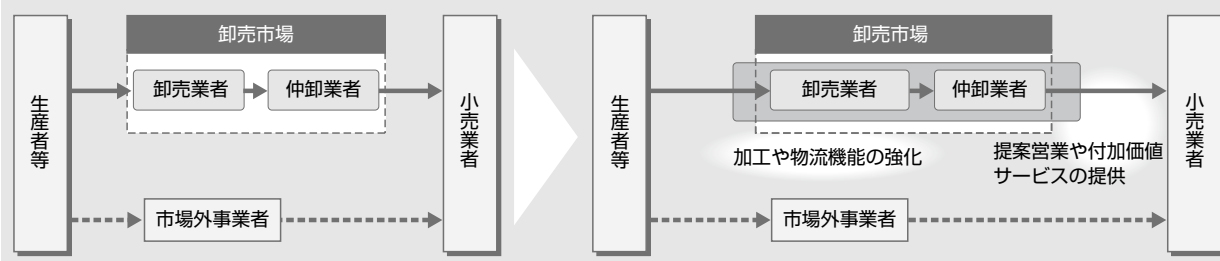
3-1 自社でのサプライチェーン強化と他社との役割分担

サプライチェーンを取り込んでいくに当たり、卸売業者自身でサプライチェーンを強化していく方法と、他社と機能分担を図っていく方法が取られる。経営ビジョンとして「水産物流通サービス業の創造」を掲げている近畿の卸売業者は、単に商材の販売だけではなく、品揃えや販売促進、保管や物流、情報といった各流通機能を総合し顧客のニーズを満たすことをねらっている。

このため、グループとして加工や物流機能を担う会社の整備を進めている。鮮魚の消費地加工場を設立し、近畿地区の量販店や外食産業向けの水産物を加工する事業や、センターを拠点とした常温、冷蔵、冷凍の水産物および水産加工品を、量販店向けに仕分けして配送を行う物流事業を展開している。

これに対して、資本関係のある他社との間で、水産物の流通機能を統合・再編し、他社の水産物流通機能を含めて、卸売業者の子会

図6 サプライチェーン上での連携・統合



社に集約している関東の卸売業者がある。これにより、グループ内に水産物の調達・卸、冷凍保管・物流、小売業の店頭づくり支援などの機能を備える総合流通企業となっている。水産物の調達力を上げるとともに、大手流通業者に対する価格交渉力を高めるねらいもある。

3-2 展開スピードかノウハウ獲得か

卸売業者として、加工や物流などのサプライチェーンを機能として取り込んでいく際には、自社と他社との連携・役割分担の範囲がポイントになる。

基本的に自グループ内で機能を保有していく場合、試行錯誤することでグループとしてのノウハウを蓄積でき、戦略の自由度・機動性は高いものの、機能として確立するまでに相当程度、時間とコストがかかる。

一方、他社との連携は、戦略実行のスピード化が図れる。たとえば、自社が流通機能を担う代わりに、他社にメーカー機能を任せたり、その逆もあったりする。ただし、中期的には、依存することのリスクも想定できるため、資本関係を強化していくか、あるいは他社からのノウハウの共有・獲得を図って自社の機能として活用できるような基盤を構築していくべきであろう。

4 | 卸売市場間の連携・統合

卸売業者の統合や経営体力の強化を図るとしても、卸売市場自体の魅力が減退しているなかでは自ずと限界がある。そこで、卸売業者ではなく、卸売市場自体の機能強化を図るシナリオが考えられる（図7）。

近年、食の安全・安心が注目されるなか

で、卸売市場に対する改善要求は強い。適切な温度帯管理のための売場施設、加工施設や物流センターの整備、トレーサビリティ（追跡可能性）への対応など、施設や機能の整備が求められている。ただし、設備投資が地方公共団体に重くのしかかるため、単独で取り組むことは難しく、生き残りをかけた合従連衡が進むだろう。

これにより、卸売市場の魅力度を上げ、取引量を増大させるとともに、規模の経済を発揮した効率的な市場運営の実現が図れる。

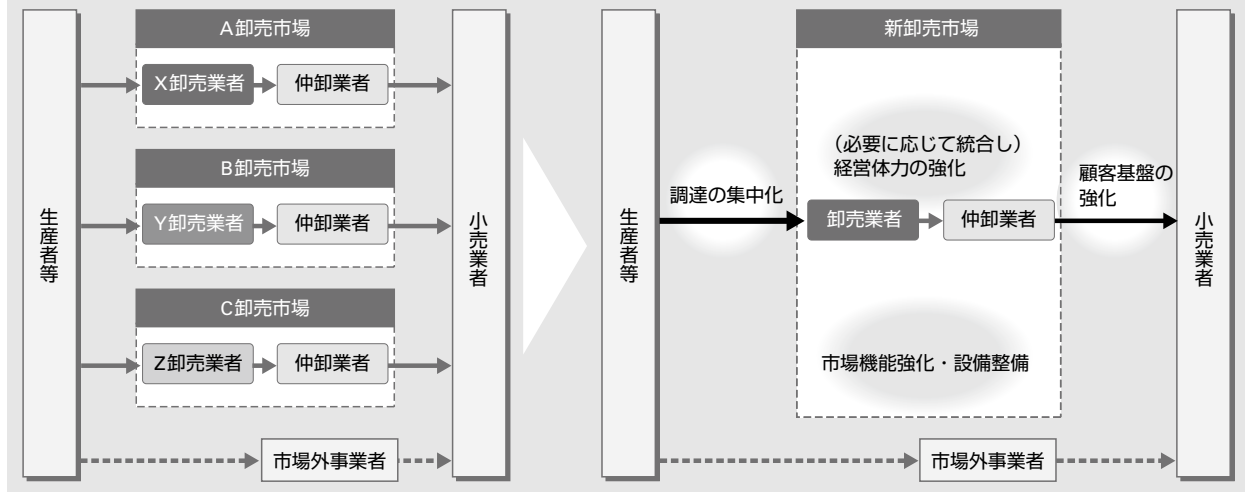
4-1 共同集荷に比べて卸売市場の統合はハードルが高い

栃木県および群馬県にまたがる両毛地域では、全国初となる県境を越えた市場の設置に取り組んでいる。当該地域の20キロ圏内には公設、民間を含め大小10市場が点在し、市場間競争が激化しており、売り上げ減少の歯止めや施設の抜本的整備が急務となっていたためである。

具体的には、新市場の整備基本構想として、「器の統合」と「プレイヤーの統合」というコンセプトを盛り込んでいる。「器の統合」では交通の便の良い場所に最新型の大規模な市場を設け、「プレイヤーの統合」では、企業再編によって他の卸売市場に対抗できる強い卸業者や仲卸業者をつくることを目指している。

また、兵庫県では、安定した価格の維持など食品流通の根幹の役割を各市場が果たすため、競争を超えて協力し合うよう求める計画を策定し、効率化に向けた仲卸業者の合併や業務提携を促している。水産物ではないが、県内の青果物中心の卸売市場と卸・仲卸業者

図7 卸売市場間の連携・統合



が推進している。

県内市場間の情報ネットワークを構築し、共同集荷システムを開発するほか、仲卸業者の共同調製・配送システムの開発も検討し、共同集荷の取り組みがスタートしている。これまで各卸売会社が個別に行っていた産地との交渉や仕入れを、1卸売会社が幹事卸となり、他の卸売会社のぶんまで価格や量を交渉し、集荷を一本化するのである。これにより大量買い付けが可能となるため、各卸売会社にとっては安定した集荷ができる。さらに卸売会社の業務提携が進めば、物流コストの低減や品揃えの充実にもつながる。

4-2 卸売業者など関係者の調整を仕切れるかが課題

卸売市場の統合は、開設者である地方公共団体が主導するものである。このため、卸売市場の基盤が強化され、効率化に資するのであれば、積極的に推進していくだろう。

問題は、卸売市場の流通を担う卸売業者が、自社の利益を超えて卸売取引の活性化や

地域の振興に対してどこまで協力できるかである。

両毛地域の事例では、基本構想を取りまとめたものの、市によっては現状の卸売市場より距離が離れてしまう新市場の建設立地問題や、建設費用の負担をめぐって足並みが揃わず、地元業界団体の反対などにより、当初の6市から3市が離脱した。残された3市で基本計画を白紙に戻して検討を継続しているが、最大の焦点は、卸売業者6社の再編である。卸売業者には中小企業が多く、また自分で経営したいとの思いが強いため、なかなか合併に至っていない。

卸売市場の統合となると、卸売業者だけではなく、地方公共団体や仲卸業者などステークホルダー（利害関係者）が増えるぶん、よけいに合意形成が難航する。

兵庫県の共同集荷の連携の場合でも簡単にはいかない。効果を発揮するためとはいえ、他社と差別化を図るため長年かけて取引を開拓してきた産地の独自情報を、他社に紹介することへの抵抗感は根強い。長期的に見れば

共同集荷のメリットは大きいことがわかっていても、連携になかなか踏み切れないのである。

5 | メインシナリオは卸売業者の統合

生き残りシナリオとして4つ挙げたが、メインとなるのはシナリオ1（第Ⅱ章1節）の卸売業者の統合であろう。

このシナリオ1のそもそもの根幹にあるのは、卸売市場の流通経路において主要な役割を担っている卸売業者の経営体力の弱さである。市場外事業者と正面から競争し、消費者のニーズや各種法令・制度に対応していくには、個社では荷が重い。単なる寄せ集めではもちろん困るが、事業展開や経営基盤整備のためにはそれなりの規模が必要である。

次に、シナリオ2（同2節）の市場外事業者との統合は、規模の拡大や、顧客・ノウハウなどの事業基盤の拡充をスピーディに行うことができる点が魅力である。ただし、統合する側の卸売業者に力がないと、相手先を見つけるのは難しいだろう。

シナリオ3（同3節）のサプライチェーン上での連携・統合も、川上や川下の機能を整備・強化しようとする、自ずと基本機能である販売力の強化が必要であるとの結論が見えてくる。一定の規模や体力がないと、機能を付加するだけの人材やコストといった経営資源の負担に耐えられない。

最後に、卸売業者の範囲を超え、シナリオ4（同4節）として挙げた卸売市場間の統合・連携では、「場」としての卸売市場の機能強化・設備整備が必要なのはいうまでもない。加えて、両毛地域のように卸売市場の統合となると、結局は卸売業者の問題が浮上し

てくる。そうであるならば、開設者とも協力しながら、まずは卸売業者の統合・連携に決着をつけないと話が前に進まなくなる。

以上のように、優先すべきは、メインプレイヤーである卸売業者が基点となって、販売力強化に基づく集荷力強化と、業務効率化を推進していくことなのである。

Ⅲ 再編の成功要因

規模や特徴のある地域を巻き込み束ねるリーダーシップがポイント

卸売市場の流通経路における展開シナリオと各社の取り組みを紹介してきたが、その成否を分ける要因をあらためてまとめておく。ポイントは以下の5つである（図8）。

- ①核となる卸売市場や企業の存在
- ②一定規模のマーケットインパクト（市場に与える影響力）
- ③特徴のある卸売市場や企業の統合
- ④統合意義の明確化
- ⑤行政の支援獲得

1 | 核となる卸売市場や企業の存在

卸売市場や卸売業者の統合・再編といっても、やみくもにくっつけばよいということではもちろんない。当該地域を束ねるに足るマーケットやネットワークがあり、取引規模や経営資源を有するリーダー格の市場や企業が必要である。単に統合するだけの「弱者連合」では生き残ることすら難しいほど、環境は厳しさを増している。

実際、関東、近畿、九州の各地域で統合・再編を主導しているのは大手企業である。今後、他の地域でも、自社だけではなく地域の戦略を語れる企業が、強力なリーダーシップ

を持って地域の統合・再編を主導していくことになるだろう。

2 | 一定規模のマーケットインパクト

地域で統合・再編を主導するリーダーがいなくても、マーケットにインパクトを与えられなければ卸売市場の流通経路におけるプレゼンスを高めることはできない。生産者等や小売業者に一目置かれるだけの規模を確保する必要がある。

近年、卸売業者の統合が広域化し、複数の卸売市場に拠点を保有するようになっているのも、流通経路におけるパワーバランスを変えるほどのインパクトを求めていると考えられる。

現状の各地域での取り組みがより大きな効果を上げるためには、どれだけのマーケットを巻き込めるかがポイントになる。

3 | 特徴のある卸売市場や企業の統合

前述の要因からすると、消費地市場の大手企業しか能動的に統合・再編を仕掛けられないように見えるが、そうでもない。

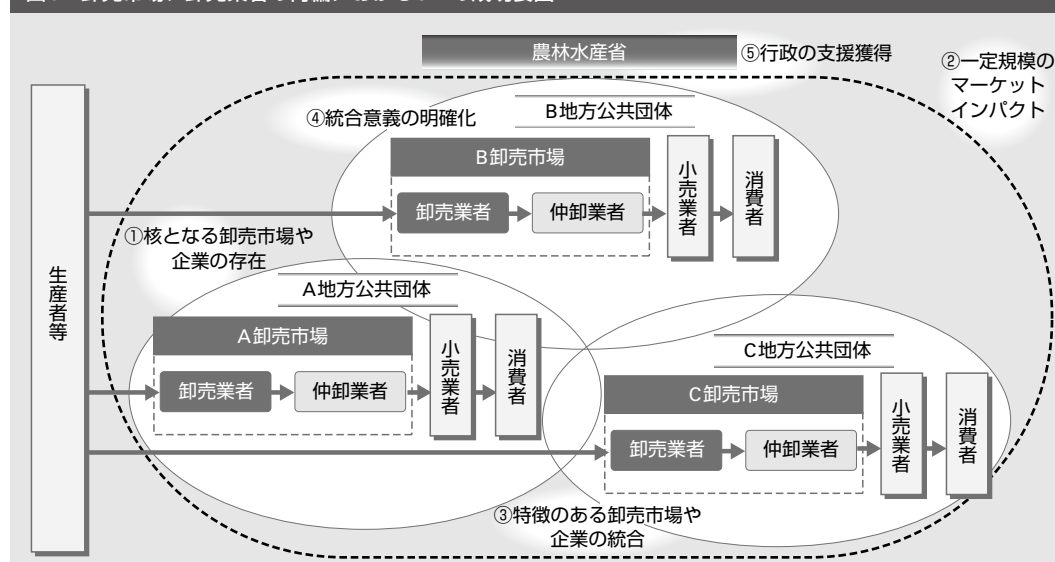
生産者等や小売業者への交渉力を高め、規模の経済による効率化を図ることは重要ではあるが、一方で消費者やマーケットのニーズとして、特徴のある産地商材およびこだわりの商材や鮮魚、鮮魚加工品が求められている。これらは、産地市場や小回りの利く中小企業でも対抗できる。すなわち、統合・再編を最終的に主導するのは大手企業であっても、独自の市場や機能を有する中小企業であれば、自ら大手企業に仕掛けることもできると考えられる。

このため、規模が小さいからといって、座して待つのではなく、生産者等を積極的に回って商材を発掘するなり、小売業者とのコミュニケーションの密度を濃くして消費者ニーズを探求するなり、自社の加工や物流機能を整備するなり、不断の企業努力はいくらでもあるだろう。

4 | 統合意義の明確化

卸売市場の統合はもちろん、卸売業者の統合の場合でも、流通経路にかかわる関係者には多かれ少なかれ影響が出る。なかでも、卸

図8 卸売市場、卸売業者の再編における5つの成功要因



売市場のなかで生きており、小売業者とをつなぐ仲卸業者にとっては、卸売市場の場所がどこになるのか、取引をする卸売業者が誰であるのかなどは、商売の存続にかかわる大きな問題であろう。また、卸売市場があるかないか、どのような市場なのかは、地域におけるビジネスの裾野の広がりや生活の豊かさといった点で、少なからず小売業者や消費者にも影響を及ぼす。

このため、卸売市場や卸売業者の統合は、地域にとっての意義や留意点が問われることとなる。なかには、統合によって地域名を冠した社名がなくなることに反対するなどといった、地元の感情論も出てくる。各関係者の利害を調整していくに当たり、積極的な協力が得られないにしても、強力な反対者が出ないように統合意義の明確化が必要なのである。

統合意義の明確化は、その制作過程や関係者の巻き込み方に留意する必要がある。卸売業者や地方公共団体が主導的に取りまとめるにしても、それだけでは独りよがりものとなり、地域に受け入れられない。ある段階で主要な関係者を巻き込んだ検討とし、地域みんなでつくり上げるというプロセスが、納得感を醸成するうえで非常に重要となる。

5 | 行政の支援獲得

卸売市場または卸売業者が合併などの統合・再編を行うには、中央卸売市場の場合は農林水産大臣、地方卸売市場の場合は知事の認可が必要となる。

農林水産大臣の認可を得るには、農林水産省の卸売市場整備基本方針に従った統合・再編を行わなければならない。加えて、申請は

地方公共団体の開設者を通して行うため、開設者とコミュニケーションを取り、理解を得ておくことが望ましい。

農林水産省や地方公共団体の理解を得ることで、統合・再編の後ろ盾ができる。このため関係機関には、組織再編の内容を一つひとつ丁寧に説明していくことが肝要である。

IV | 各ステークホルダーの期待と役割

卸売業者が川上から川下までの思いを受け止めコーディネート

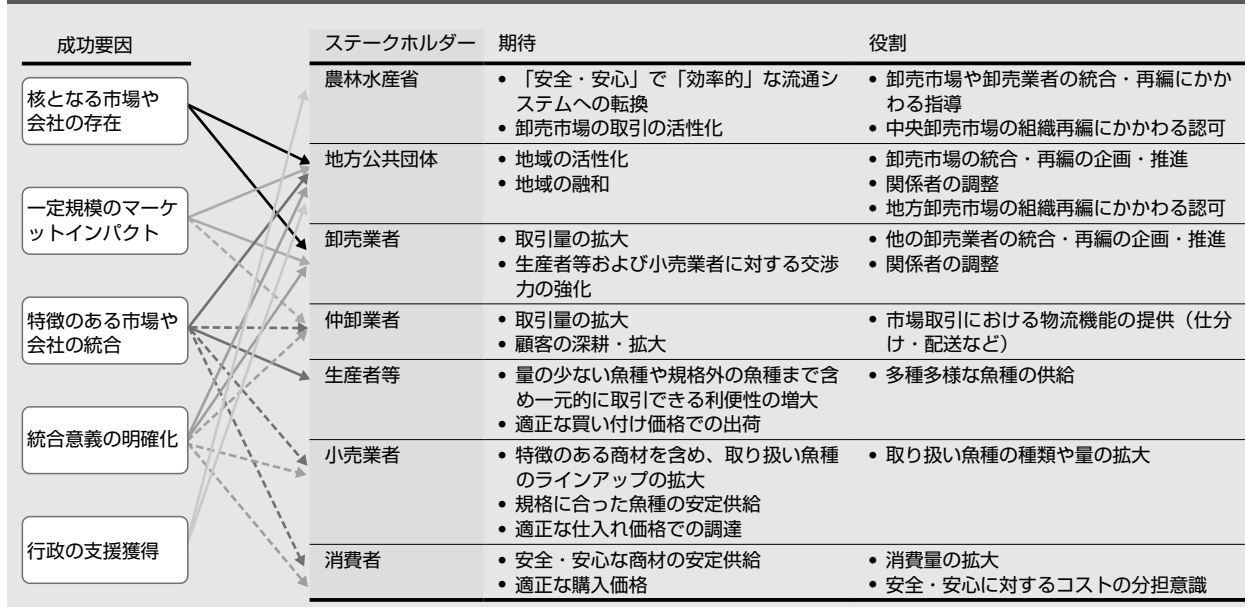
最後に、卸売市場の流通経路における展開シナリオを実現するために、各ステークホルダーの期待を踏まえ、巻き込み方や役割分担について触れておきたい（図9）。

1 | 農林水産省

農林水産省は、第8次卸売市場整備基本方針として、生産、消費両サイドの期待に応えられる「安全・安心」で「効率的」な流通システムへの転換を掲げている。このなかで、卸売市場の取引について、「公正性・透明性を確保しつつ、流通コストの削減や生産者、実需者のニーズに的確に対応することを通じた卸売市場の取引の活性化を図ること」を目指している。また、卸売業者に対しては、「市場間、市場内、市場外流通等による競争実態、情報システムの整備状況等を踏まえつつ、合併や営業権の譲受けによる統合大型化、市場を超えた卸売業者間の資本関係の構築による連携関係の強化を図ること」を目標としている。

こうしたことから、農林水産省は、卸売市場や卸売業者の統合・再編を通じて、卸売業者の経営規模の拡大および経営体質の強化を

図9 再編を成功させるためのステークホルダー（利害関係者）の巻き込み方



図り、卸売市場の取引の活性化を期待しているといえる。

政策として推進していくわけであるから、統合・再編を実現するために、ステークホルダーに働きかけを促すなど、必要な支援を確保していくべきである。

2 | 地方公共団体

地方公共団体は、農林水産省の方針を受け、政策を実行していくわけであるが、端的にいえば、地域の活性化を切実に期待している。

卸売市場は地方公共団体などが開設者になっており、卸売市場の取引の多寡は卸売業者の業績につながる。加えて、地域の安定雇用や税収にも影響するだろう。このため、基本的に統合・再編には前向きに対応すると考えられる。兵庫県や両毛地域のように、地方公共団体が自ら企画・推進することすらある。

ただし、一方で、地元の利害関係者の反応

にも大きく影響される。両毛地域のように、地方公共団体としては当初賛成であっても、調整の過程で地元の業界団体などの反対が強いと、統合・再編を断念せざるをえなくなることもあるので留意が必要である。

3 | 卸売業者

卸売業者は、統合・再編の主体として、企画・推進していく役割を担う。自社の利益はもちろん、「地域」という視点で関係者が受け入れられる統合・再編の設計図を描き、やり切る覚悟を持って調整していく必要がある。

ねらいは、これまで述べてきたとおり、卸売市場の流通経路のなかにおける自社のプレゼンスを高め、生産者等および小売業者に対して交渉力を持つことである。生産者等に対しては多種多様な商材や鮮度の高い情報の獲得を働きかけ、小売業者に対しては単に商材を流すだけでなく、売場づくりや食べ方など

も含めた提案営業を行う。これにより、価格交渉力を高めるとともに、統合・再編による規模の経済で効率化を図れば、厳しい環境下でも生き残っていける経営体力がつくはずである。

4 | 仲卸業者

仲卸業者の期待は、自分の取引量が増えることである。このため、卸売市場や卸売業者の統合・再編により、顧客ニーズに合った幅広い商材をより安価に仕入れることができるのであれば、協力してくれるはずである。

逆に、卸売市場や卸売業者にメリットがあっても、仲卸業者へのデメリットが大きければ反対に回るだろう。両毛地域の場合には、3市が構想からの離脱を余儀なくされた。

仲卸業者は、卸売業者から小売業者への流通を担っているが、今後ますます地域へのきめ細かい物流機能としての役割が期待される。市場経由率が低下・横ばい傾向にあるとはいえ、市場内での仕分けから中小の取引先への配送は卸売業者だけではやりきれない。

卸売市場整備基本方針にもあるとおり、仲卸業者自体の統合・再編が進んでいくものと想定されるため、卸売業者としては有力な仲卸業者との連携は欠かせないであろう。

5 | 生産者等

生産者等にとっては、卸売市場や卸売業者が統合・再編することによって、販売先の基盤が強化され、取り扱い商材の種類や量が増えることを期待している。なぜならば、生産者等は獲れた魚種をすべて引き受けてくれ、一定の価格で売り切ってくれるワンストップの利便性を求めているからである。

漁獲量の少ない魚種や、大きさにバラつきのある魚種などは、一般には販売しにくい。量販店などは同じ種類・大きさの魚を大量に買い付けて店頭に卸すためである。しかし、卸売業者の販売力が高ければ、たとえ取引量が少なかったり、一般的には流通しないような魚種であったとしても、売り切ることができる可能性が高まる。また、卸売業者の販売力が高ければ、他の業者よりも高い価格で買い付けてくれることも期待できるだろう。

このように、生産者等の期待は、手間をかけずに高値でさばき切ってくれることにある。卸売業者としては、生産者等の多種多様な商材が競争力の源泉となるため、統合・再編を1つの機会として、コミュニケーションを密にし、囲い込みを行っていくべきであろう。

6 | 小売業者

小売業者の期待は、基本的に生産者等と視点は同じであろう。生産者等にとって販売先としての卸売市場や卸売業者が、小売業者にとっては仕入先となるわけである。

したがって、商材を調達する生産者等の基盤が強化され、取り扱い商材の種類や量が増えることを期待している。特に、大型量販店などでは、自社の規格に合った種類・大きさの魚を相当量ワンストップで確保できることがメリットになる。また、卸売業者の調達力が高ければ、他の業者よりも安い価格で供給してくれることも期待できるだろう。

このように、小売業者の期待は、多種多様な魚種を安定供給してくれることにある。卸売業者としては、多様な販売先を確保しておくことが集荷力を強化するとともに、販売力

の強化につながるため、統合・再編を1つの機会として、問屋・水産加工業者・業務筋・量販店・外食業者・小売店などさまざまな顧客基盤を再構築していくべきであろう。

7 | 消費者

消費者が卸売市場や卸売業者の統合・再編のステークホルダーという大げさかもしれないが、十分な説明をしていく必要がある。

水産物にかぎらず、より良いモノをより安く購入したいというのが消費者の期待であり、統合・再編に関係なく、このニーズは変わらないだろう。異なるのは、このニーズに加え、近年の食の安全・安心を脅かす相次ぐ不祥事により、産地やトレーサビリティに関心が高まっていることである。

統合・再編に当たっては、品質管理などの適切な対応はもちろん、水産物に対する需要喚起という点まで含めて安全・安心をアピールしていく必要があるだろう。また、この統合・再編という機会を捉えて、各卸売市場や卸売業者の問題だけでは収めず、業界全体として継続的に取り組んでいく必要があるが、水産資源は有限であること、安全・安心を確保するためにはコストがかかることなども訴えかけていくことが必要であろう。

プレゼンスが低下しているとはいえ、卸売市場は地域にとってまだまだ重要な存在である。卸売市場や卸売業者の体力を強化していくための改革を実現するに当たり、地域ぐるみで応援していく協力体制が必要であろう。

存在するときにはわからないが、地域にとって卸売市場の有形・無形の効用はきわめて大きい。なくなってからそのありがたみに気づくのでは遅く、生き残りをかけた卸売市場

機能の強化・獲得が必要である。

参考文献

- 1 農林水産省「第8次卸売市場整備基本方針」2004年
- 2 農林水産省「平成18年度水産白書」2007年、「平成19年度水産白書」2008年
- 3 農林水産省：その他農林水産省公表データ・資料、<http://www.maff.go.jp/index.html>
- 4 金融財政事情研究会『業種別審査事典（第11次）』金融財政事情研究会、2008年
- 5 水産年鑑編集委員会『水産年鑑2008』水産社、2008年
- 6 帝国データバンク産業調査部『TDB業界動向2009』帝国データバンク、2008年
- 7 流通システム研究センター「フレッシュフードシステム2008夏」流通システム研究センター、2008年
- 8 東京都「東京都卸売市場整備計画（第8次）」2005年
- 9 東京都「豊洲新市場基本計画」2004年
- 10 京都市「京都市中央卸売市場第一市場マスタープラン」2007年
- 11 秋田市中央卸売市場運営協議会専門部会「秋田市中央卸売市場の今後の方向性——市民の期待に応える市場を目指して」2009年
- 12 食品流通構造改善促進機構「卸売市場間連携促進マニュアル1」2007年、「卸売市場間連携促進マニュアル2」2008年

著者

国井勝則（くにいまさのり）

経営革新コンサルティング部上級コンサルタント
専門はグループ経営、企業統合・グループ再編支援、管理会計など

平井純一（ひらいじゅんいち）

産業革新コンサルティング部主任コンサルタント
専門はグループ経営支援、業務改革実行支援、人材マネジメント改革支援など