

2004 年 3 月 16 日

Mizuho Industry Focus

Vol.19

総合商社の食料部門における中間流通戦略

ートータル・サプライ・チェーンの構築に向けてー

堀 千珠

03-5222-5046

chizu.hori@mizuho-cb.co.jp

〈要 旨〉

- 総合商社における食料部門の概要は以下の通り。
 - ・食料部門は、①収益に占めるウェイトの大きさ、②収益力の高さ、③キャッシュフローの安定性、といった背景から重点的な戦略分野として位置付けられる。
 - ・食料部門内では、加工食品が 1992 年度から 2002 年度にかけて単体売上高構成比を 14.4 ポイント（28.4%⇒42.8%）も上昇させており、主力事業へと成長している。
 - ・総合商社は、商品売買・取引仲介・出資を通して食品流通全体に関与しているが、1990 年代以降は川上分野で商品売買の伸び悩みと投資効率の低下が見られる。
- 最近では川中分野において、①低温食品の取り扱い、②外食チェーン向けの食材・資材供給、③未進出または取引の薄い地域・取扱品目の強化を図るべく、これまで以上に大手・中堅の加工食品卸への投融資（主として出資）を積極化している。この背景としては、総合商社が食品メーカー等からの収入を維持・拡大するために販売先である川中・川下へのグリップを強める必要性が強まっていることや、総合商社の持つ経営資源を活用して出資先の収益力を強化するとともに投資リターンを拡大し得る可能性があること等がある。
- これまでの川中分野における出資は、商品売買や取引仲介といった「商い」の維持・拡大にある程度の成果が見られる一方で、加工食品卸の低収益性や出資先卸間の統合困難等の理由から、投資リターンの面では十分な成果が達成されているとは言い難い。今後の出資成果の拡大に向けては、主に以下の課題に取り組んでいく必要があろう。
 - ・「商い」面での対策：川上から川下の企業に対して個社が単独では掴みきれない情報の提供や、マーケティング活動における提案・サービス機能を強化する。
 - ・投資面での拡大策：出資先の加工食品卸を中心に、グループ内外で情報システム、配送、調達等の業務提携を進め、スケール・メリットを可能な限り追求する。
- 総合商社は加工食品卸に対する出資戦略を通して、中長期的に食品流通全体のトータル・サプライ・チェーン構築によるグループ収益力の強化を図っていくと考えられる。この過程で、総合商社は効率化や高機能化（トレーサビリティの強化等）の推進により、食品流通の発展に貢献していくことが求められる。

目 次

総合商社の食料部門における中間流通戦略 ートータル・サプライ・チェーンの構築に向けてー

I. 総合商社における食料部門の概要

1. 食料部門の収益面における位置付け	2
2. 食料部門の構成	3
3. 食品流通における関与	4

II. 中間流通戦略強化に向けた動きとその背景

1. 商社の食料部門における川中戦略の強化	5
2. 商社が川中戦略を強化している背景	7

III. 中間流通戦略強化における課題と展望

1. 川中分野における出資戦略の成果と課題	9
2. 商社による中間流通戦略の展望	11

1. 総合商社における食料部門の概要

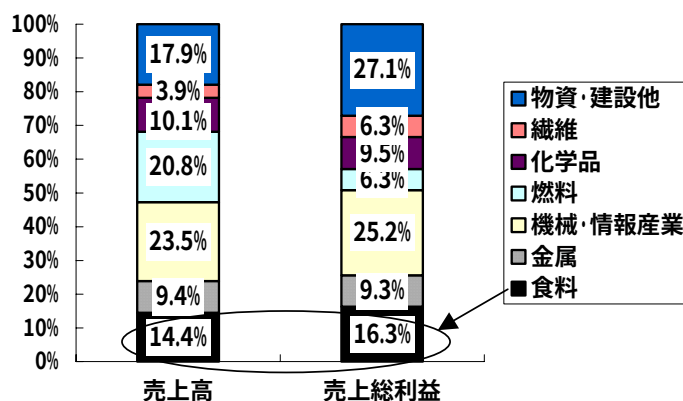
1. 食料部門の収益面における位置付け

総合商社（以下、「商社」）の食料部門における中間流通戦略を分析するに先立ち、まずは商社の食料部門について、概要を簡単に説明しておこう。

主力事業としての位置付け

2002 年度における大手商社 8 社合計（三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅、日商岩井、トーマン、ニチメン）の連結売上高・売上総利益構成をセグメント別に見ると、食料部門は売上高が 4 位（構成比 14.4%）、売上総利益が 3 位（構成比 16.3%）を占めている（**【図表 1】**）。上位の機械・情報産業部門や物資・建設他部門が複数事業で構成されていることを考慮すると、食料事業は商社にとって主力事業の 1 つと位置付けることが出来る。なお、時系列で見ても、食料の売上高構成比は上昇傾向にある（cf. 1992 年度 10.0%、1997 年度 12.3%）。

【図表 1】 総合商社の 2002 年度セグメント別収益構成（8 社合算）



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

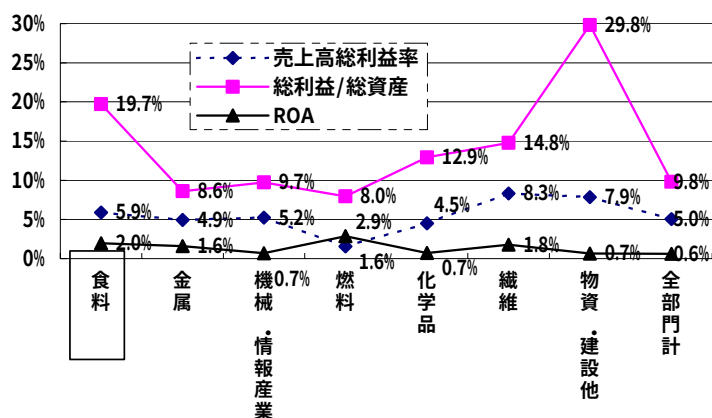
相対的に高い収益性や安定性

また、上位 5 社合計（三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、丸紅）のセグメント別収益性を見ると、食料部門は売上総利益率が 3 位（5.9%）、総利益/総資産が 2 位（19.7%）、ROA が 2 位（2.0%）と、いずれも相対的に高水準にある（**【図表 2】**）。

景気低迷下で重点的な戦略分野に

この他、食料部門の特性として、取扱品目が必需品であるだけに需要及びキャッシュフローが安定していることが挙げられる。以上のように、食料部門には収益のウェイト、収益性、安定性の各方面における優位性が備わっている。こうした背景に加え、特に景気低迷で他の事業分野の収益が伸び悩んだここ数年は、食料部門に対する各社の期待が高まり、重点的な戦略分野としての位置付けがより強まってきたとみられる。

【図表2】 総合商社の 2002 年度セグメント別収益性 (5 社合算)



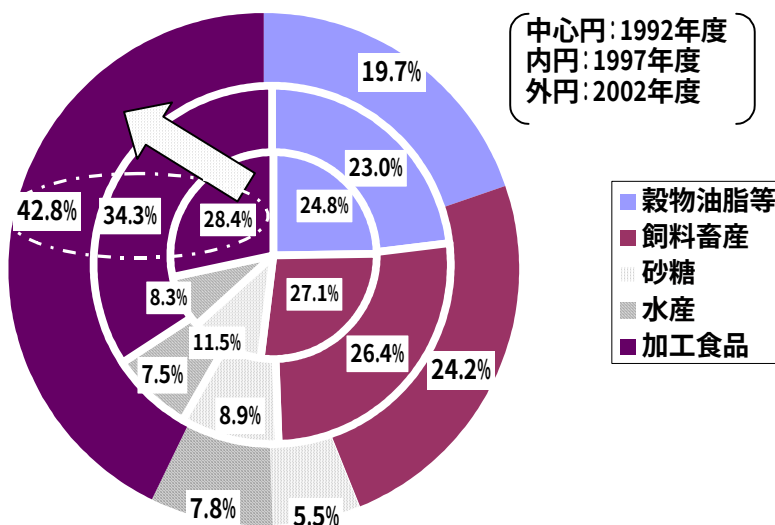
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 食料部門の構成

高まる加工食品のウェイト

食料部門における 2002 年度の単体売上高構成 (8 社合算) をみると、加工食品が 42.8%と最も比率が高く、飼料・畜産 (構成比 24.2%)、穀物油脂 (19.1%) がこれに続く (【図表 3】)。かつて商社の食料部門は、食品メーカー向けを中心に農水畜産品原料 (下図の項目における「加工食品」以外) の販売を主体としていたが、これらを原料とする一次加工食品の需要低迷や顕著となった製品輸入の拡大に伴い、加工食品のウェイトはここ 10 年間で 14.4 ポイントも上昇した。一部の事業については子会社への移管により実態が反映されていない可能性があるものの、加工食品の取り扱いが商社の食料部門にとって主力分野であり、後で詳しく述べる中間流通戦略の強化は、この分野での収益力向上に向けた取り組みの一つと位置付けられる。

【図表3】 総合商社食料部門の売上高構成 (単体ベース・8 社合算)



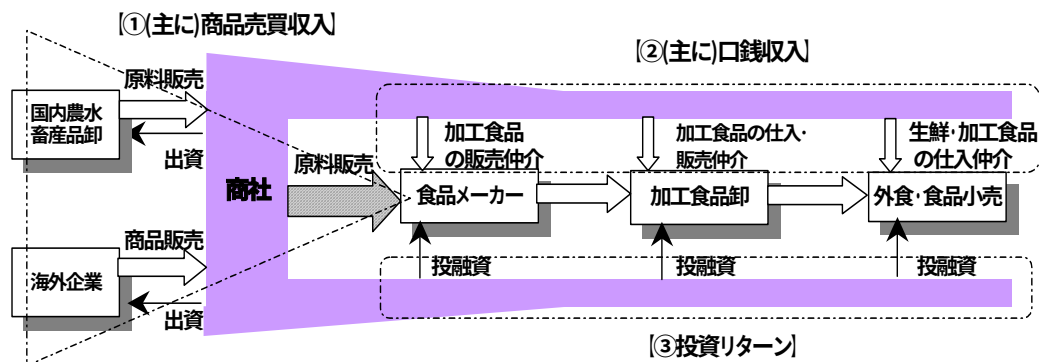
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 食品流通における関与

食品サプライチェーンの囲い込み

商社の食品サプライチェーンにおける関与のイメージは【図表 4】の通りで、原料・製品を取り扱うあらゆる業態に属する企業と取引・資本関係を結んでいる。商社は伝統的に、取引関係上で重要な企業に対して自ら当該企業に出資することで系列に囲い込む形式を取っており、食料部門の主な収入は、①食品メーカーに対する原料供給（商品売買）による売上、②農水畜産品卸、海外企業、食品メーカーに対して加工食品卸や外食・食品小売業者との取引を仲介する際の手数料（口銭）に加え、③投融資（主として出資）先企業からの投資リターンによって構成される。

【図表 4】 総合商社の食品サプライチェーンにおける関与



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

商品売買の伸び悩みと口銭取引の競争激化

1990 年代以降は全体的な傾向として、農水畜産品や砂糖、製粉・油脂といった素材分野の食品に対する需要低迷に伴う商品売買の伸び悩みと、これら「川上」分野における投資リターンの低下が見られる。このため、商社は総じて、家庭用製品を中心とする最終加工食品の口銭取引強化による収益拡大に注力しており、この分野での競争が激しさを増している。

川上分野に多い出資先

また、出資という点について見ると、商社の食料事業が食品メーカーへの原料供給に端を発していることから、国内農水畜産品卸、海外企業、食品メーカーといった川上分野に出資してきた歴史が、加工食品卸（川中）や外食・食品小売業（川下）向けよりも長く、【図表 5】に示した主要連結子会社に加え、マイナー・ポジションで出資している有力企業も数多い。

【図表5】食品流通の川上分野における総合商社の主要連結子会社（年商100億円以上）

	農水畜産原料卸										海外 (各種) 企業名
	水産		青果物		畜産		米穀		飼料		
	企業名	売上	企業名	売上	企業名	売上	企業名	売上	企業名	売上	
三菱商事	東洋冷蔵	1,799	ユニオン	353	フードリンク 六甲バター ジャパン・ファーム	524 319 231			日本農産工業	880	Princes(缶詰・飲料) Indiana Packers(豚肉加工)
伊藤忠商事			伊藤忠食糧販売 伊藤忠フレッシュ ケーアイ・フレッシュアクセス	836 788 444	プリマハム	2,299	伊藤忠ライス	417	伊藤忠飼料	822	Aneka Tuna Indonesia (缶詰)
三井物産					第一ブイラー ー冷	287 189			物産ベネット	144	Wilsey Foods(投資会社) Mitsui Alimentos(コーヒー)
丸紅	ベニレイ 丸幸水産 丸幸水産	793 153 138	日産アグリ	271	エスフーズ 丸紅エッグ	385 123	ライスワールド	140	日清丸紅飼料 丸紅畜産 片倉デッカリン	637 467 230	Columbia Grain Int'l (穀物・油種)
住友商事			住商フルーツ	191	住商フレッシュミート	200					
日商岩井					日商岩井ミートランド アグリロダック	570					
トーマン							中部食糧	118			
ニチメン											Granplex(穀物・飼料)

	食品製造(素材)						食品製造(最終加工)					
	砂糖		製粉・油脂		その他素材		飲料		菓子		冷凍食品	
	企業名	売上	企業名	売上	企業名	売上	企業名	売上	企業名	売上	企業名	売上
三菱商事	大日本明治製糖	294	日東製粉	239	日本食品化工	419	カカ・コーラ・ペプシ・フーズ バク エム・シー・ビー・パレツ・フーズ	2,169	カンロ	173		
	北海道糖業	177			松谷化学工業 東和化成工業	239 150		208	日清シスコ	137		
伊藤忠商事	伊藤忠製糖	206	不二製油	1,001			ダバソフ・イズ	227			ヤヨイ食品	302
三井物産	新三井製糖 台糖	393 222			王子コーンスターチ サンエイ糖化	199 138	三井物産・コー・フード・パ ク	1,156				
丸紅	虎河精糖	91									ベニフローゼン	130
住友商事			吉原製油	344								
日商岩井	アジ日本製糖	117										
トーマン												
ニチメン								ヤマザキ・パビスコ	331			

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 斜字は株式公開企業。カカ・コーラセントラルジャパンのみ共同持株会社方式につき、連結売上高を記載。

II. 中間流通戦略強化に向けた動きとその背景

1. 商社の食料部門における川中戦略の強化

最近では大きな動きが相次ぐ

2002 年後半頃から、商社が大手・中堅の加工食品卸に対して出資比率の引き上げにより関係を強化したり、系列外の企業を新たに傘下に収めるといった動きが相次いでいる（【図表 6】）。今や、加工食品卸の売上高上位 10 社のうち、上位株主に商社を含まない企業は 3 社（国分、明治屋、日本酒類販売）のみで、川中における商社のプレゼンスは着実に高まっている。

狙いの共通性とインパクトの多様性

最近の主な動きを見ると、既存のグループ展開では十分にカバーすることが出来ずにいた①低温食品の取り扱い、②外食チェーン向けの食材・資材供給、③未進出または取引の薄い地域・取扱品目、を強化するといった点が各社共通の狙いとみられる。しかし、川中・川下における①出資先ネットワークの規模、②出資比率、③出資先の業界内地位は商社によって格差がある上（【図表 7】）、川下事業の組織的な位置付け（【図表 8】）・スタンスも異なる。こうした事情から、川中戦略の強化によるインパクトの規模や内容は、各社ごとの特徴を反映して、今後さらに多様性が際立つものと予想される。

【図表6】総合商社による川中分野での関係強化や事業再編の動き

企業名(卸)	時期	商社	関係強化や事業再編の動き
雪印アクセス (2004/4、日本アクセス に社名変更)	2002/7	伊藤忠商事	雪印乳業より当社の株式(総額59億円)を買い増し(出資比率は10%→25%)。全国全温度帯流通網の構築に向けて、低温流通市場へ本格参入。
祭原	2003/1	三菱商事	系列加工食品卸である菱食が、大阪府の酒類卸である当社を完全子会社化(2002年1月)の後、本体に吸収合併。比較的手薄であった西日本における酒類・食品の中間流通網の強化を目指す。
三友小網 (2004/4、三井食品 に社名変更)	2003/10	三井物産	約200億円の第三者割当増資を全額引き受け(出資比率は97.4%→99.9%)。食料本部の中核企業として、営業力の強化を図り、2005年度に売上高5,800億円の達成を目指す(2002年度4,734億円)。
ナックスナカムラ	2003/10	丸紅	第三者割当増資約9億円を引き受け、当社を子会社化(出資比率は20%→70%)。低温商材を中心に、卸機能の拡充を図る。
アールワイフードサービス	2003/10	三菱商事	菱食子会社のリョーショクフードサービスとユキワの合併により設立。主に外食チェーン向けの「フードサービス」と「低温食品」の一括展開により、サービス機能の強化を図るとともに、株式公開を目指す。
ニイミ物産	2003/12	三井物産	100%子会社の当社に、広島市のニイミ食品から営業権の譲渡を受け入れ。
サンエス	2004/6 (予定)	三菱商事	大手菓子卸である当社の第三者割当増資を全額引き受け、約9割の株式を取得する方針。

(出所) 各社公表資料や新聞報道等に基づき、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表7】総合商社の川中・川下分野における主な出資状況

	川中(卸)			川下(GMS、SM、コンビニ、百貨店)			川下(外食)		
	企業名	業界地位	出資比率・関係	企業名	業態・地位	出資比率・関係	企業名	業態	出資比率・関係
三菱商事	菱食	2位	50.0%	イオン	GMS1位	親密取引	日本ケンタッキー・フライド・チキン	FF	31.1%
	・リョーショクフードサービス			・ミニストップ	コンビニ7位		リデックジャパン	給食	20.0%
	・アールワイフードサービス			・マックスバリュ各社	SM10位他		ホックコク	ラーメン	1.2%
	マルイチ産商		20.0%	ライフコーポレーション	SM1位	3.4%			
	旭食品	9位	10.0%	ローソン	コンビニ2位	29.8%			
伊藤忠商事	加藤産業	6位	4.3%	am/pmジャパン	コンビニ8位	10.0%			
	雪印アクセス	3位	8.0%	セイコーマート	コンビニ18位	1.2%			
	伊藤忠食品	4位	50.9%	ファミリーマート	コンビニ3位	30.6%	コンパスグループホールディングスジャパン	給食	20.0%
	西野商事	10位	75.7%	西武百貨店	百貨店6位	4.7%	吉野家デュー・アンド・シー	FF	20.0%
三井物産	雪印アクセス	3位	25.0%				コリスジャパン	洋食	10.7%
	三友小網	5位	99.8%	イトーヨーカ堂	GMS3位	包括提携	エームサービス	給食	26.9%
	梅澤	31位	26.7%	・セブン-イレブン・ジャパン	コンビニ1位		大戸屋	和食	2.1%
	ニイミ物産	110位	100.0%	ボスフル	GMS10位	8.5%			
	加藤産業	6位	8.3%						
丸紅	マルイチ産商	14位	4.3%						
	雪印アクセス	3位	6.1%						
	ナックスナカムラ	18位	70.0%	マルエツ	SM2位	28.7%	デン・コーポレーション	FF	50.5%
	山星屋	12位	44.7%	・すえひろ			マルシェ	居酒屋	4.4%
住友商事				・ポロロッカ					
				・サンデーマート					
				ダイエー	GMS2位	4.8%			
				東武ストア	SM29位	12.5%			
				メトロ		20.0%			
加藤産業				西友	GMS4位	9.5%	住商ゲルメコヒー	喫茶	100.0%
				・サニー	SM34位				
				サミット	SM11位	100.0%			
				マミーマート	SM50位	24.3%			

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) ・印は出資企業の関係会社。川中の業界地位は『日経 MJ 流通経済の手引き 2004』(日本経済新聞社)、川下の業界順位は『Chain Store Age』(ダイヤモンド・フリードマン社)に基づく。GMSは総合スーパー、SMは食品スーパー、FFはファストフード。

[図表8] 主な総合商社における食品流通事業の組織的な位置付け

三菱商事	生活産業グループ内に、食糧本部(川上)・食品本部(川上・川中)を設置。小売・外食事業は新機能事業グループに所属。	川下分離型
伊藤忠商事	食料カンパニー内の計8部で、川上から川下までの食品流通事業を一括展開。	川下一体型
三井物産	生活産業部門に属していた食料本部とリテール本部を2003年12月の組織改正で一体化。	川下一体型
丸紅	食料部門の各部(計11部)で、川上から川下までの食品流通事業を一括展開。	川下一体型
住友商事	生活産業事業部門に農水産本部と消費流通事業本部を設置。	川下分離型

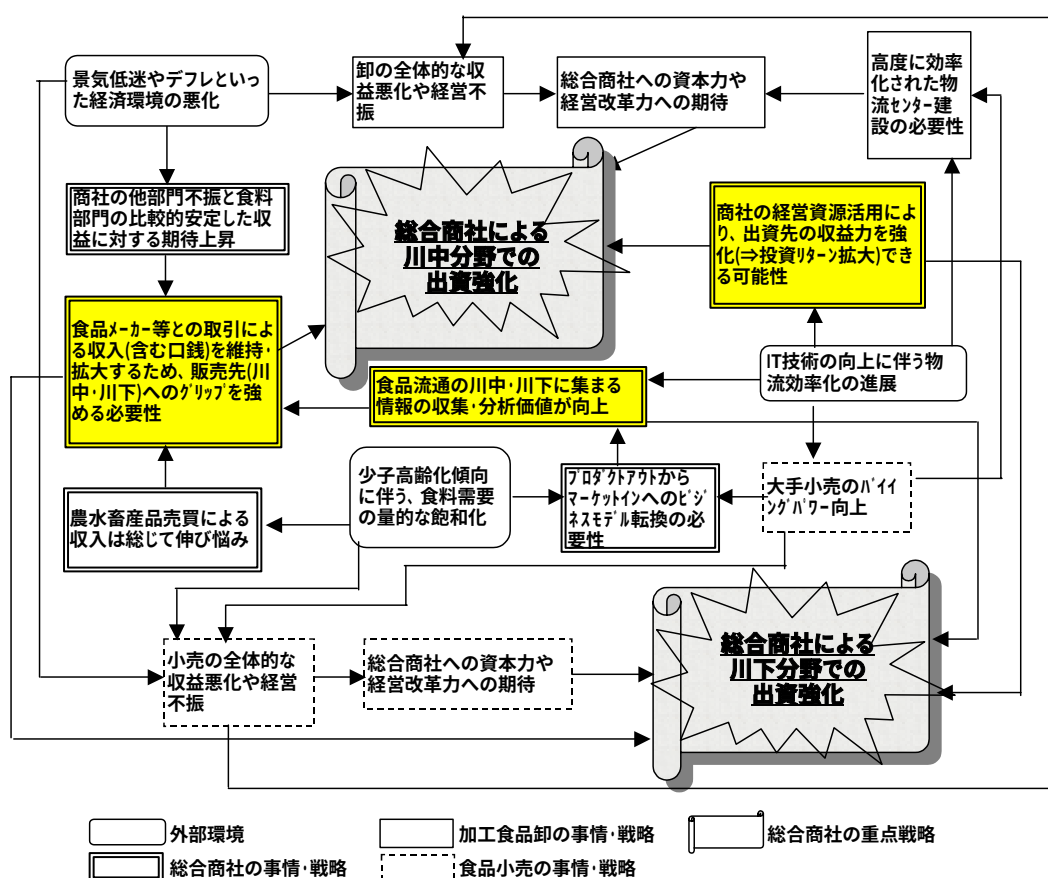
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 商社が川中戦略を強化している背景

外部環境の変化
に伴う出資強化

商社が川中分野への出資を強化している背景は[図表9]の通りで、景気低迷・デフレ、食料需要の飽和化、IT技術の向上といった外部環境の変化により、商社が以下の収益拡大戦略を打ち出したことにある。

[図表9] 総合商社の食品流通における出資強化の背景



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

商流のグリップ強化に向けた戦略

第一は、商流への関与に伴う川上企業（食品メーカー、国内農水畜産品卸、海外企業）からの収入を維持・拡大するため、販売先である川中・川下へのグリップを強める戦略である。商品別（常温食品、菓子、酒、低温[冷凍・冷蔵]食品、業務用食材等）や地域別に多数存在する加工食品卸をバランス良く傘下に取り込むことで、川上企業との取引間口の拡大が期待できる。さらに、川中・川下の情報収集・分析力を高め、川上企業への情報提供・提案機能を強化することで、取引深耕の余地も拡大するものと見込まれる。こうした効果に対する期待が、商社による川中分野への出資強化に向けた積極的な動きを牽引する主なインセンティブとなっている。

投資リターンの拡大に向けた戦略

第二は、商社の持つ経営資源を活用して出資先の収益力を強化することで、投資リターンの拡大を目指す戦略である。商社の資金力を活用して①最先端の IT 技術を加工食品卸の基幹情報システムや物流センターに取り入れる、②人材を派遣して経営を見直す、③取引先企業を紹介する等により、加工食品卸の自助努力による成果を大きく上回る収益力向上を実現できる可能性がある。一方、最近における出資強化の事例を見ると、加工食品卸の側でも、経営環境の悪化に伴い、商社の資本力や経営改革力に対する期待が高まっているものと推察される。

情報優位性に対する狙い

この他、収益拡大への貢献は間接的であるものの、食品流通の川上から川下に至るトータル・サプライ・チェーンに携わる商社にとって、川上よりも手薄な川中・川下の情報収集を強化することで、各業態の取引先に対する情報優位性を高めたいといった事情も、商社による中間流通への出資強化戦略に影響していると考えられる。

川下より出資メリットが大きい川中

なお、【図表 7】や【図表 9】を見ると、商社は上記の事情を背景に、川中分野だけでなく川下分野への出資も強化していることが分かる。しかし、①両者を比較した場合、総じて川中分野への出資の方が戦略上のメリットが大きく、商社の既存ノウハウから見たフィージビリティが高いとみられること（【図表 10】）、②川下分野では市場集中度が低いと個別企業への出資による業態へのグリップ効果が限定的であること、③大手小売業者のバイイングパワーが強い現状では、川下企業に出資しても商流を十分に取込めないケースがあること、等から、最近では川下分野よりも川中分野への出資戦略がやや優先している模様である。

【図表10】川中・川下分野に対する出資戦略の比較

	戦略上のメリット・フィージビリティ
川中分野への出資	- 川中分野には既に中核子会社を持つ企業が多く、出資先企業のグループ化によるシナジーが期待しやすい - 食品メーカー等との取引による収入(含む口銭)の維持・拡大には、川上と直接取引に携わる川中企業との関係を強化した方が有効 - 仕入先である川上と販売先である川下の両方に関する情報が直接収集できる
川下分野への出資	- 最終的な購入の意思決定者である消費者との直接接点を確保できる - 取扱商品やサービスの裾野が広く、川中よりも投資リターンの拡大に期待が持てる

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

III. 中間流通戦略強化における課題と展望

1. 川中分野における出資戦略の成果と課題

十分に達成されていない成果

商社による川中分野での出資強化戦略は90年代後半以降、継続的に進められてきた。しかし、総じて商品売買や取引仲介（以下、「商い」と総称）の維持・拡大における成果はある程度見られる一方で、投資リターンの面では十分な成果が達成されているとは言い難く、商社が今後もこの戦略を展開していく上での阻害要因や取り組むべき課題の大きさを窺わせる。

(1) 「商い」への影響と今後の課題

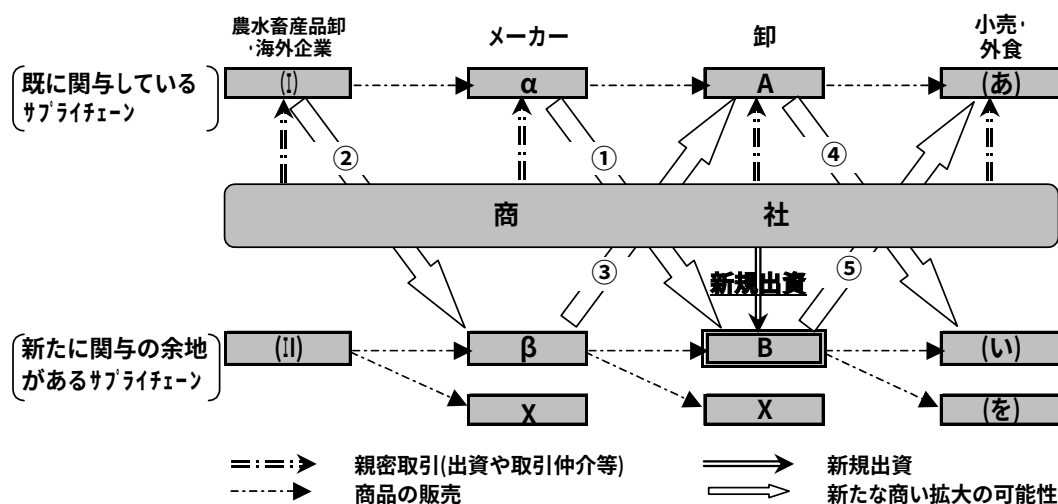
出資による商いの拡大

まず、商いへの影響について取引仲介を例に見てみよう。ある商社が加工食品卸 B に対して経営への本格的な関与を伴う出資に至ったとする（**図表 11**）。これにより、B の商流を取り込むことが可能となるのみならず、

- ・食品メーカー α の販路開拓に貢献する ①
- ・B の仕入先 β に対して農水畜産品原料卸 (I) や B と異なる地域で営業する加工食品卸 A との取引仲介を提案する ②、③
- ・加工食品卸 A や B の商圏に小売業 (い) や (あ) が進出する際の取引仲介を提案する ④、⑤

といった形で、この商社が商いを拡大するケースが発生すると推定される。しかし、各企業の既存取引先 (III)、χ、X、(を)) の抵抗で取引ボリュームが抑制されたり、過当な価格競争に陥り、短期且つ飛躍的な収入面での成果に繋げることが困難なケースも少なくない。

〔図表 11〕 加工食品卸への出資による取引仲介の新規開拓 (例)



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 各業態の企業には多数の仕入・販売先があるが、ここでは商社にとって取引開拓の余地がある企業を簡略化して表示。

今後は直取引の 脅威も

また、今後の懸念材料として、イオンや外資系小売業による食品メーカーとの直取引への取り組みも挙げられる。現在は商社や加工食品卸が果たす金融機能や販売支援機能に対する食品メーカーの評価がある程度高いことから、直取引への移行ペースは緩やかだが、一部の小売業者による強い要請と直取引体系の整備に伴い、中長期的には加工食品卸の売買取引介在や商社による取引仲介が脅かされる可能性もある。

情報提供及び提 案・サービス機能 の強化が課題

こうしたなか、商社としては食品のトータル・サプライ・チェーンにおける情報収集・分析をもとに、各業態の個別企業が単独では掴みきれない情報の提供や、マーケティング活動における提案・サービス機能を強化し、自社と商いに携わるメリットを川上から川下の企業に幅広くアピールしていく必要がある。

(2) 投資リターンへの影響と今後の課題

加工食品卸の低 収益性

次に、投資リターンにおける成果を見ると、外部から定量的に把握することは出来ず、且つ性質上、中長期的な視点で捉える必要があるものの、現時点では優れた実績が少ない模様である。この一因として、多頻度少量配送の実施や複雑・多様なリベートの支払を背景に、加工食品卸の収益性が他業態・他業種に比べて低水準にあることが挙げられる（[図表 12](#)）。これは、商社の経営資源をもってしても、大幅な改善は困難であると考えられる。

〔図表 12〕 加工食品卸の異業態や異業種に対する収益性比較 (2001 年度)

〔川上〕			〔川中〕			〔川下〕		
製造業	売上高 営業 利益率	売上高 経常 利益率	卸売業	売上高 営業 利益率	売上高 経常 利益率	小売業	売上高 営業 利益率	売上高 経常 利益率
食料品	2.4%	2.5%	食料・飲料	1.0%	1.2%	飲食料品	1.9%	1.9%
飲料・たばこ・飼料	4.7%	4.6%	(本稿で言うところの「加工食品卸」)			飲食店	4.1%	3.9%
			衣服・身の回り品	2.7%	2.8%			
			医薬品・化粧品等	1.2%	1.7%			

(出所) 経済産業省「企業活動基本調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

グループ内シナ ジー発揮の困難

また、もう一つの大きな要因として、各商社のグループ経営において、出資先の加工食品卸間でのシナジーが極めて発揮しにくい状態にあることも無視出来ない。このシナジーを追求するには、自社の系列下にある加工食品卸同士を統合したり、商品の相互補完を始めとする各種業務提携を強化することが望ましいが、実際には様々な理由でこうした動きを実現することが困難な状況にある（[図表 13](#)）。このため商社としては、川中分野において企業グループ全体で一貫した経営戦略に基づく事業展開により収益力を抜本的に強化することが困難で、食料部門の大手3社（三菱商事、伊藤忠商事、三井物産）についても、中核となる系列卸を保有しながら地域や取扱品目によっては他の加工食品卸も傘下に収めるといった分散的な出資と個別の戦略展開を余儀なくされている。

[図表13] 総合商社グループ内の加工食品卸統合を妨げる要因

加工食品卸の事情	・ オーナー経営者の権限委譲に対する反発 ・ 取扱品目や商圏等が重複した加工食品卸間の利害関係調整の難しさ ・ 企業としての成長に伴い、卸が戦略面において独立色を強めているケース(例:菱食) ・ 複数の商社から出資を受け入れている卸に対する戦略展開の難しさ(例:雪印アクセス、加藤産業)
小売・消費者の事情	・ 自らの仕入先が競合企業の仕入先と統合することへの小売業者の反発(例:主力販売先がセブン・イレブンの伊藤忠食品と主力販売先がファミリーマートの西野商事) ・ 加工食品卸の統合により取扱品目がスリム化・画一化することに対する小売業者の危機や消費者の不満

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

業務提携によるスケール・メリット追求

以上のような事情から、現状は川中分野に出資する際に、投資リターンよりも商いでの成果を重視する傾向が見受けられるが、今後は中長期的な投資リターンの拡大に向けて出資先の事業競争力をより積極的に強化していく必要があると考えられる。具体的には、出資先の加工食品卸の間で情報システム、配送、調達等、可能な範囲内での業務提携を主導し、バリュー・チェーンの各プロセスにおけるスケール・メリットを追求していくことが、各商社にとって重要な課題となると考えられる。また、地域、取扱品目、販路(例:特定の大手小売業や小口の飲食店向け)によっては、商社系列や非商社系列卸といった垣根を超えた業務提携も検討する余地があろう。但し、提携に際しては、参加各社の利害調整や業務フロー見直しに対する販売先への説得を念入りに行う必要がある、これらにある程度の困難が予想されることにも留意すべきである。

協業化に向けた新たな取り組み

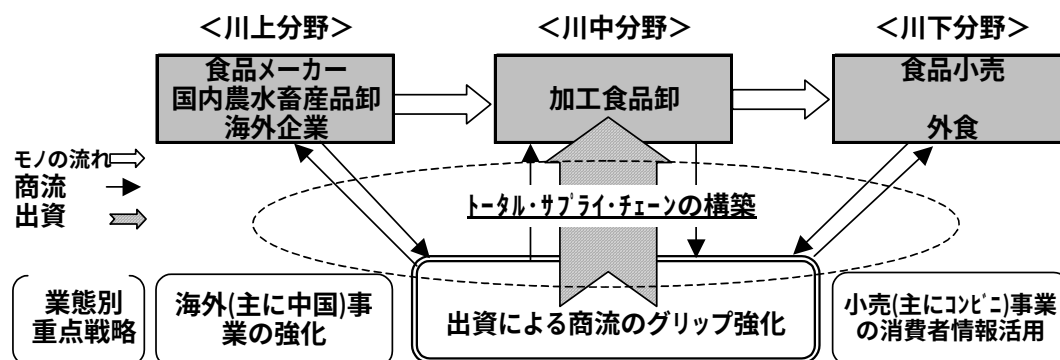
2004年2月には三菱商事と加工食品卸5社(明治屋、旭食品、佐藤、カナカン、丸大堀内)の共同出資会社であるアライアンス・ネットワークが設立され、「卸売機能、物流・情報インフラの共有化、コスト削減対応等で協業化を検討・実行」する方針が打ち出された。この提携では、商社からの出資に消極的であった地方のオーナー系卸(旭食品は例外)を共同出資形式で束ねて業務効率化を推進しようとしている点が注目される。しかし、共同出資形式では結束力が限定的であることや、傘下の主力系列卸である菱食は不参加であることから、業界では提携の効果を疑問視する声もある。今後は、他の商社もグループ内外で協業化によるスケール・メリットを狙うと予想されるが、より強い結束力や大きい成果を実現するためには、主力系列卸をアライアンスの中心に据え、その業務ノウハウを出来る限り提携先企業と共有することが重要となろう。

2. 商社による中間流通戦略の展望

トータル・サプライチェーンの構築

商社の食料部門では最近、川上分野における海外(特に中国)事業の開拓や川下分野における小売(特にコンビニ)事業の消費者情報活用等、川中分野以外での戦略も活発化しつつある。しかし、食品流通全体(川上～川下)のトータル・サプライチェーンを構築し、シナジー効果によりグループ全体の収益力を強化するという中長期的且つ総合的な事業目標を達成する観点から、加工食品卸に対する出資戦略の重要度は高く、他の戦略に優先して取り組まれていくと予想される([図表14])。特に、外食チェーン向けの低温物流による食材供給ビジネスは、上位企業への集中や情報システムの活用が遅れており、商社の系列企業が市場開拓や効率化により収益を拡大し得る余地が大きいと、各社の重点戦略分野に位置付けられると考えられる。

〔図表14〕食品の流通段階別に見た総合商社の主要戦略



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

トレーサビリティ の強化に貢献

トータル・サプライ・チェーン下での効率化に伴う商品のスリム化・画一化への小売業者の抵抗感は依然として根強いとみられるものの、一方で最近では、食の安全を確保する観点から、トレーサビリティの確保に向けた商社の役割に対して小売業者の期待が高まりつつある。商社としては、川上から川下の各段階に位置する企業間における情報面の連携を向上させ、トレーサビリティの強化に繋げることで、自社のトータル・サプライ・チェーン構築による小売業者へのメリットをアピールし、トータル・サプライ・チェーンの構築に対する理解を得る余地があろう。

シナジー追求と 組織の在り方

なお、取り組みに際して、系列企業間での取引拡大を図る上では川上から川下までの事業を一体化した組織が適しているものの、業態間の直接の利害関係を考えるとバイイングパワーが特に強い川下事業を川上・川中事業と管轄上切り離した方が妥当との考え方もあり、組織の在り方が問われることになる。これについては、グループ内のシナジー効果が十分に発揮されていない段階においては取引仲介を強化するために一体型組織を採用し、系列の川中企業や川下企業が独立した経営戦略を策定するまでに成長した段階にあっては企業間の利害関係に直接関わることを避け、各社の自助努力による事業競争力の強化を促すために分離型組織を採用するといった具合に、トータル・サプライ・チェーンの発展に応じた戦略と組織での対応が有効と考えられる。

食品流通の発展 に貢献

我が国の食料供給において、商社は大きな役割を果たしている。この事実は今後も揺るぎないと見られる一方、求められる機能は社会的な環境に対応して変化していくものと考えられる。商社としては、食品流通の川上における従来型の「バルク」取引だけでなく、川中・川下での「ミクロ」な取引においても効率化や高機能化（トレーサビリティの強化等）の推進により、食品流通の発展に貢献していくことが求められよう。

以 上

