

目次(詳細)

進化する大手加工食品卸
- グローバルリテイラー競争時代のサバイバルに向けて -

要旨	42
はじめに	43
第1章 加工食品卸の概要	44
I. 食品流通における加工食品卸の位置付けと諸形態	44
II. 統計に見る食料・飲料卸売業	46
第2章 加工食品卸の機能	49
I. 卸売業者の存在意義と機能	49
II. 加工食品卸の機能と歴史的背景	54
III. 欧米の加工食品卸との比較	56
第3章 加工食品流通に変化を求める潮流	60
I. 物流・商流の分離	60
II. 直取引進展の可能性	62
第4章 加工食品卸の課題と展望	67
I. 加工食品卸のレーゾンデートル	67
II. 事業強化の方向性	68
III. グローバルリテイラー競争時代を展望して	69
主要参考文献	73

<要旨>

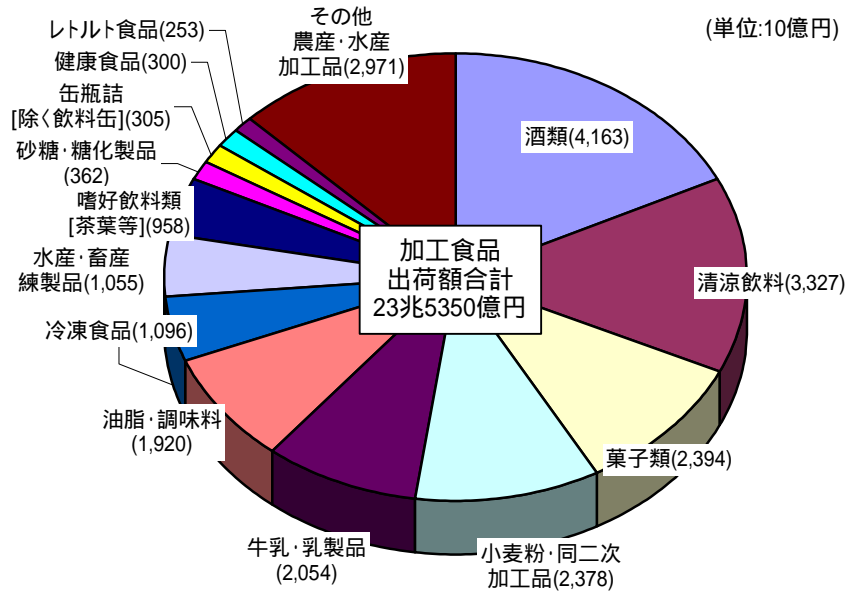
1. 加工食品卸は、食品メーカーと加工食品取扱小売業者(スーパーやコンビニエンスストアを始めとする各種チェーンストアや中小小売店など)の間に介在しており、流通段階(一次、二次)、取扱品目、企業系列などにより分類される。
他の消費財卸に比べて原価率が高いほか、多頻度小口配送が必要であるという商品特性から荷物運搬に関わるコスト負担が大きく、加工食品の消費が 90 年前半をピークに減少傾向で推移しており、加工食品卸の事業環境は厳しさを増している。こうしたなか当業界では、販売の集中化や、系列化・淘汰による業界再編の進展が着実に進んでいる。
2. 加工食品の流通では、メーカーの事業所数や小売業者の店舗数が極めて多く、且つ取引・配送も多頻度であり、「取引最少化の原則」に照らし合わせると、加工食品卸が介在するメリットは大きい。他の消費財卸と比べて加工食品卸の多段階性が認められるのも、複数段階で取引を集約する必要性が高いためであるとみられる。
また、大手加工食品卸は各自のノウハウを組み込んだ情報システム基盤を構築し、これを物流、商流、情報流に関連する各種機能の効率化・高度化に役立てることで、メーカーや小売業者のニーズに的確な対応を図っている。
3. 加工食品卸は、戦後に定着した特約店制度などの商慣行を背景に従来、メーカーのエージェントに近い性質を持っており、メーカー向けの機能開発に積極的に取り組んできた。しかし、需要の飽和化に伴う買い手市場への移行を受けて、現在では特にチェーンストア向けの機能開発に対する取り組みをより強化している。
わが国では「問屋」の歴史が古いことや、独特な消費者ニーズへのきめ細かい対応に成果を挙げていることなどから、欧米に比べて加工食品卸の存在意義が大きいとみられる。
4. 80 年代後半以降は、チェーンストアによる専用物流センター設置の動きに伴い、物流と商流が分離した影響で、加工食品卸業界において、企業の系列化や淘汰といった形での再編が進んだ。また、最近ではメーカーとの直取引を試みるチェーンストアが現れ、加工食品卸はいわゆる「中(卸)抜き」の脅威に晒されている。
5. しかし、加工食品卸のマーチャンダイジング機能に対するチェーンストアの依存度が高いこと、メーカーがチェーンストアからの値下げ圧力の拡大を警戒していること、日本の加工食品卸による物流機能の高さや消費者の購買特性を考えると、欧米に比べて直取引による経済性や事業競争力の強化が疑問視されること、などから、直取引が加工食品流通のスタンダードとして急速に普及するとは考えにくい。
大手加工食品卸が情報システム投資による機能向上や事業競争力を図っていることや、加工食品流通の全体最適に貢献していることから、加工食品卸が引き続き流通に介在する可能性は高いとみられる。
6. 今後の加工食品卸の方向性としては、自社および販売先の事業規模によって異なる機能の強化に取り組み、業界内での棲み分けが進むと考えられる。また、大手加工食品卸については、従来メーカーが自ら手がけてきた物流部分(卸の倉庫やチェーンストアの物流センターへの商品納入)を共同で受託しようとする新たな動きもみられるなど、事業ドメインの拡大が注目される。
グローバルリテイラーによる日本市場進出が相次ぐなかで、大手加工食品卸は自らの存続基盤をより堅固なものとする必要に迫られている。加工食品卸が事業競争力を高めていくうえでは、優れた情報システム基盤を開発する力と、これに対する投資を可能とするための資本力が必要となるが、両者を兼ね備えている企業は少ない。このため多くの企業は今後、システム力と資本力のシナジーを追求する形で、従来の枠組みを超えたパートナーとの業務・資本提携を検討する必要がある。

以上

はじめに

我々が毎日、口にしている食品は、生きていくのに不可欠で、最も身近な財である。食品は、農産物、水産物、畜産物といった生鮮食品と、これらを原料とする加工食品に分けられる。加工食品と一言と言っても、その構成は極めて多岐にわたり(【図表 0-1】)、且つ流通形態も商品によって 常温可、 要冷蔵、 要冷凍に分けられる。

【図表 0 - 1】わが国における加工食品の分野別出荷額構成(2002 年)



(出所) 日刊経済通信社「酒類食品統計年報」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

生鮮食品については、卸売市場法による規制の下で、許認可を受けた専門の市場内卸売業者が生産者と小売店の間を繋ぐ中間流通の主翼を担っている一方、加工食品は、メーカーから加工食品卸を経由して小売店に供給されている。しかし、消費者は、産地・メーカーや購入先の小売店を意識し選別することはあっても、食品の中間流過程を把握できることは殆どない。

いわばブラックボックスと化している食品中間流通の担い手のうち、本稿では以下の理由から、特に加工食品卸について取り上げることとした。

- (1) チェーンストアの台頭による業界再編に晒されながらも、生鮮品の卸売業者と違って規制保護を受けることなく、高機能化や系列化によって生き残りを図っていること
- (2) 従来の卸売業者の枠を超えて、チェーンストアの物流センター受託業務に乗り出すなど、各種消費財卸の中でも独特な事業ドメインの拡張を見せていること
- (3) 欧米の同業者と比較して、歴史や環境の違いによる機能の独自性が際立っていること(具体的には、特約店制度や建値制度といった日本独特の商慣習や、消費者の豊富な品揃えに対する要求、多頻度小口購買、製造・賞味期限認知度の高さといった特殊要因がわが国の加工食品卸の機能形成に影響を及ぼしたものと考えられる)。

現在、食品メーカーとの直取引(いわゆる卸の「中抜き」)を志向する動きが大手や外資系チェーンストアの一部にみられ、加工食品卸は、その存在意義を改めて問われる段階を迎えている。本稿では、加工食品卸の機能について分析するとともに、今後の課題や展望を明らかにしていきたい。

第1章 加工食品卸の概要

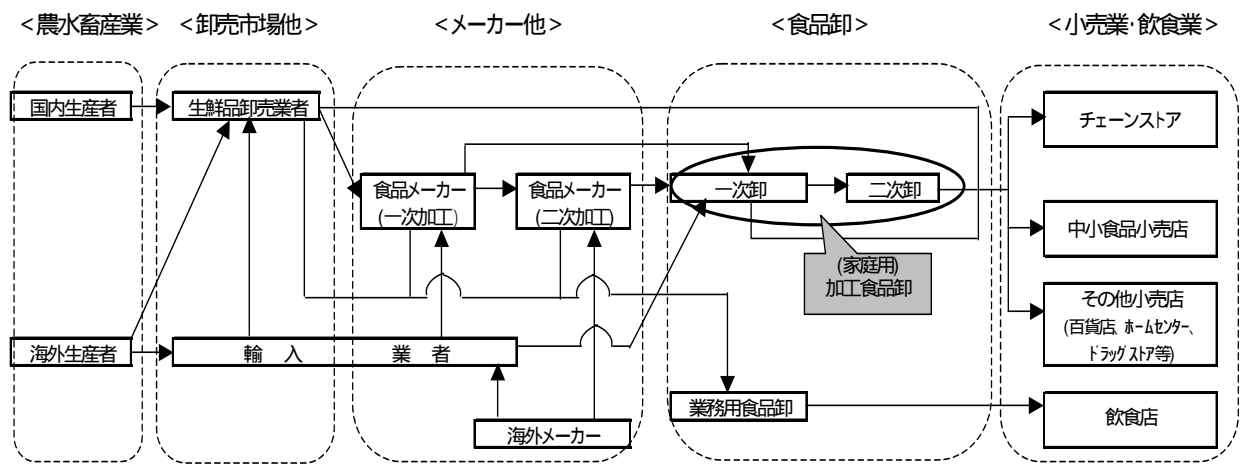
1. 食品流通における加工食品卸の位置付けと諸形態

1. 加工食品卸の位置付け

食品中間流通の中心を占める加工食品卸

食品全般は【図表 1-1】に示した経路を経て供給されている。まず、食品素材である農水畜産物の段階でみると、わが国の食料自給率は現在、約4割にとどまっており、輸入に依存するところが大きい。農水畜産物のうち、生鮮品(青果物・魚介類・畜産物など)の一部については、卸売市場内の卸売業者を経由し、未加工の状態以小売業者の店頭と並べられる。しかし、大半の農水畜産物は、食品メーカーによって加工され、家庭用の加工食品卸や業務用食品卸¹を経て、小売店や飲食店に届けられている。

【図表 1 - 1】わが国における食品の流通経路



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 加工食品卸の諸形態

取扱商品や企業系列により分類

家庭用加工食品卸(食品業界の通例に倣って以下、「加工食品卸」という)は、第2章で詳しく述べる特約店制度を背景に多段階構成となっており、メーカーから直接商品を仕入れることが出来る一次卸と、一次卸から製品を仕入れる二次卸が存在する。一般的には一次卸が全国的に事業を展開している大手企業、二次卸が地方の中堅・中小企業である。

加工食品卸は取扱品目によっても、多品種の加工食品を取り扱う総合食品卸²と、特定の加工食品のみを取り扱う専門卸に分類される。家庭用の商品分野では、酒税法に基づき営業免許を必要とする酒類、アイテム数が極めて多い菓子、低温の倉庫や輸送車を必要とする冷凍食品、などにおいて専門卸による取扱比率が高い。

さらに、加工食品卸は企業系列によっても分類される。大手の総合食品卸は、国分

¹ 業務用食品卸には、必要な生鮮品、加工食品、資材(割箸、ナプキンなど)を飲食店向けに一括配送する総合卸と、特定の商品分野(例：米、砂糖、油脂など)に取扱商品を絞り込んだ専門卸とがある。

² 正確には「総合加工食品卸」であるが、業界では「総合食品卸」という呼称が定着している。

(株)、(株)明治屋、加藤産業(株)などの独立系卸と、(株)菱食、伊藤忠食品(株)、(株)三友小網といった商社系卸とに大別される。中堅以下の総合食品卸は、これら大手企業の系列に属しているケースが多い。一方、専門卸は全体的に独立系（及びその系列企業）が主流を占めているが、自販機による販売ルートを持つ清涼飲料や鮮度管理が品質を大きく左右する牛乳・乳製品など、メーカーが自社系列の卸売業者を擁しているのが一般的な商品分野もある。

なお、大手加工食品卸について、取扱商品の分野や企業系列をまとめると【図表1-2】の通りで、上位企業の殆どは総合食品卸である。

【図表1-2】大手加工食品卸の2001年度業績及び概要

順位	企業名	所在地	売上高	経常利益	商品(得意分野)	主な出資者(斜字は親会社)	部門別売上(1~10位)		
							酒・菓子 以外	酒	菓子
1	国分	東京	10,835	62	総合食品(酒)		3位	1位	
2	雪印アクセス	東京	6,848	33	総合食品(低温商品)	雪印乳業 伊藤忠商事他	1位		
3	菱食	東京	6,762	91	総合食品	三菱商事	2位		
4	伊藤忠食品	大阪	4,784	60	総合食品	伊藤忠商事	5位	4位	
5	三友小網	東京	4,694	-28	総合食品	三井物産	7位	5位	
6	明治屋	東京	4,648	-18	総合食品(酒・缶詰)		8位	3位	
7	加藤産業	兵庫	4,076	52	総合食品	住友商事・三井物産他	4位		
8	日本酒類販売	東京	3,968	6	酒		6位	2位	
9	旭食品	高知	3,263	21	総合食品	三菱商事	9位		
10	西野商事	東京	2,462	22	総合食品	伊藤忠商事			
11	ヤマエ久野	福岡	2,208	37	総合食品				
12	山星屋	大阪	1,969	-	菓子	丸紅			1位
13	マルイチ産商	長野	1,822	10	総合食品(水産品)	三井物産・三菱商事			
14	ナックスナカムラ	兵庫	1,796	-	総合食品(低温商品)	丸紅	10位		
15	サンエス	東京	1,728	16	菓子				2位
16	高山	東京	1,481	37	菓子				3位
17	佐藤	福島	1,473	4	総合食品				
18	藤三商会	京都	1,436	4	総合食品(低温商品)	森永乳業 三菱商事			
19	ユキワ	東京	1,394	6	総合食品(低温商品)	ニチレイ 三菱商事、菱食 (2003年10月に菱食子会社と統合予定)			
20	カナカン	石川	1,307	-	総合食品				
21	トーカン	愛知	1,255	19	総合食品				
22	ユアサ・フナシヨク	千葉	1,137	17	総合食品				
23	リョーシヨクリカー	埼玉	1,127	-	酒	菱食		6位	
24	廣屋	東京	1,122	-	酒				
25	祭原	大阪	1,088	2	総合食品	サントリー 菱食 (子会社化後、吸収)			
26	三陽物産	大阪	1,044	-	酒	加藤産業・三井物産他		8位	

(出所)日刊経済通信社「酒類食品統計月報」2002年9月号、日経MJ「卸売業2001年度調査」2002年8月1日付等より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

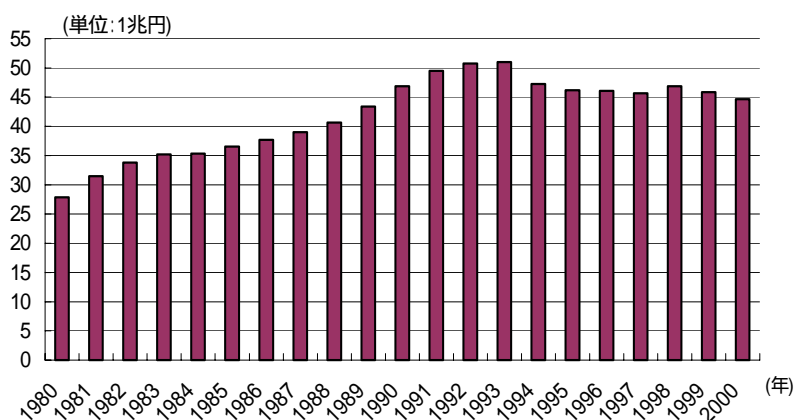
II. 統計に見る食料・飲料卸売業

1. 出荷額および市場環境

出荷額は 93 年をピークに漸減

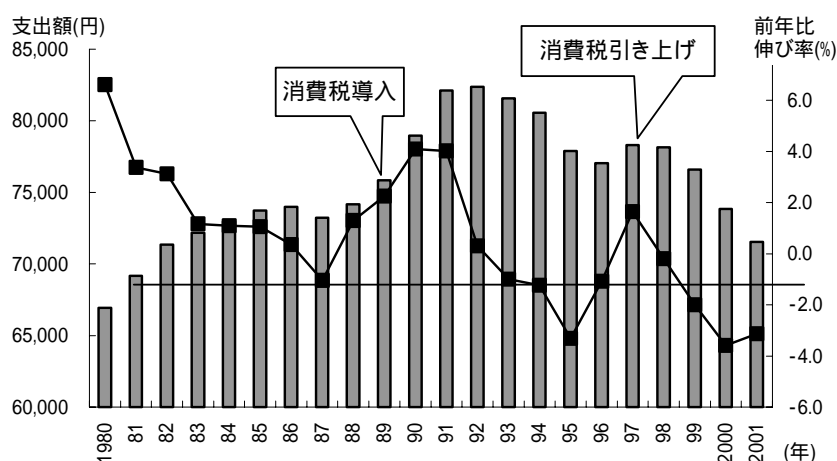
家庭用のみに限って加工食品卸の市場規模を捉える政府統計はないが、業務用や加工用も含めた「食料・飲料卸売業」の出荷額を経済産業省の「商業販売統計年報」で見ると、93 年をピークに漸減状態にある(【図表 1-3】³⁾)。年次推移を観察することが可能な 1 世帯当たりの食料支出(【図表 1-4】)についても、92 年をピークに、消費税率が引き上げられた 97 年を除いて前年割れが続いている。こうした傾向は、長期的な要因である「食の飽和化」や、90 年代半ば以降の短・中期的要因であるデフレ傾向などによると考えられ、食品関連産業の置かれている厳しい事業環境を反映している。

【図表 1 - 3】食料・飲料卸売業の出荷額推移



(出所)経済産業省「商業販売統計年報」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 1 - 4】1 世帯 1 月当たり食料支出の推移



(出所)総務省「家計調査年報」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

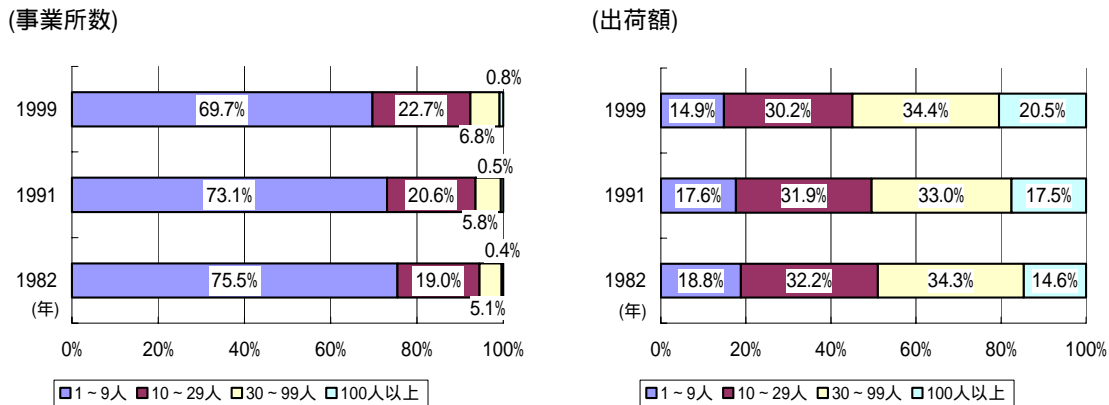
³⁾ この統計では卸売業者の多段階性に留意する必要がある。例えば、ある商品が一次卸と二次卸を経由して小売業者に販売される場合、当該取引に伴う売上は、一次卸と二次卸の出荷額として二重に計上されるため、この統計の合計出荷額を単純に食料・飲料の市場規模として捉えることはできない。

2. 事業所規模と出荷額の関係

大規模事業所への販売集中化

99年時点でも、食料・飲料卸売業の事業所50,723ヶ所の大半(69.7%)は従業員9人以下と小規模であるが、出荷額ベースで見ると、そのシェアは14.9%と低く、逆に事業所数シェアが1%未満の大規模事業所(従業員数100人以上)が20.5%ものシェアを占めている(【図表1-5】)。80年代以降の推移をみても、先に述べた事業環境などを背景に、より規模の大きい事業所への集中化が着実に進んでいる。

【図表1-5】食料・飲料卸売業の従業員規模別事業所数・出荷額シェア推移



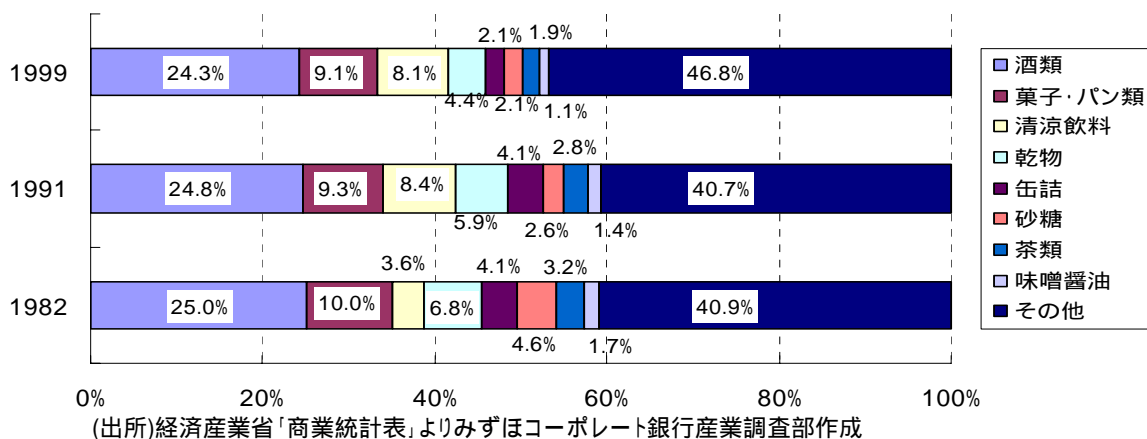
(出所)経済産業省「商業統計表」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 取扱商品別構成

総合食品卸を含む「その他卸売業」の販売シェアが上昇

食料・飲料卸売業の取扱商品による業種区分構成においても、「その他卸売業」に区別される総合食品卸の出荷額シェアが99年に大きく上昇する形で販売集中化の様相が窺える(【図表1-6】)。特に大手の総合食品卸は、量販店向けに取引の全国化(ナショナル化)と取扱商品の拡充(フルライン化)を進める過程で、地方の総合食品卸や専門卸を出資や子会社化などにより系列下に収めてきた経緯から(【図表1-7】)、企業グループレベルでの取扱シェアが高く、加工食品流通に及ぼす影響力が大きいものと考えられる。こうした背景から、本稿では大手総合食品卸の動向を中心に述べていくこととする。

【図表1-6】食料・飲料卸売業の業種区分別出荷額シェア推移



(出所)経済産業省「商業統計表」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表1 - 7】大手の総合食品卸による業界再編の主な動き

系列	内容	時期
国分	・菓子卸の岸勝(東京都八王子市)から営業権を譲り受け、「きしかつ国分」を設立	2001年12月
	・酒類卸の中井本店(和歌山市)と新会社「中井国分」を設立	2001年11月
	・酒類卸の宮本商産(帯広市)と新会社「宮本国分」を設立	2002年1月
	・食品・酒類卸の水谷商事と新会社「水谷国分」を設立	2002年1月
	・酒類卸の池田酒類販売と新会社「池田国分」を設立	2002年7月
	・酒類卸の河安(岐阜県羽島郡)と新会社「カワヤス国分」を設立すると発表	2002年9月
菱食	・木更津商事食品販売(木更津市)とヤギセー(佐原市)などから食品卸の営業を譲受、新会社「千葉リョーシヨク」を設立	2002年1月
	・フードサービス・低温食品事業を分社化し、ユキワと2003年10月に合併すると発表	2002年8月
	・大分県酒類卸と資本・業務提携し、株式の10%を取得	2002年10月
	・祭原を完全子会社化(2002年1月)を経て、本体に吸収合併	2003年1月
雪印アケス	・杉野雪印アクセス(札幌市)と九州雪販(福岡市)を株式取得で子会社化	2002年3月
伊藤忠食品	・静岡メイカン(浜松市)の株式を取得し子会社化	2001年12月
三友小網	・宮城県酒類販売(仙台市)の全株式を取得し、仙台酒類販売の営業を譲受、社名を「SK仙台酒販」に変更	2001年10月
	・子会社の上田酒販(福島県双葉郡)の全株式を取得し、「SK上田酒販」に社名変更	2002年4月
加藤産業	・酒類食品卸の三陽物産と資本・業務提携	2002年9月

(出所) 日刊経済通信社「酒類食品統計月報」等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

4. 収益動向

他の消費財卸に比べて低い利益水準

主要消費財卸の収益性や費用構成を比較してみると、加工食品卸は他に比べて売上高原価率が高く、売上高営業利益率が低水準であることが分かる。また、販管費の構成をみると、機械化による作業効率の向上などで人件費負担(給与総額)は低水準に抑制されている一方、商品特性に由来する多頻度小口配送の必要性から荷物運搬費のウェイトは高水準にある(【図表1-8】)。

【図表1 - 8】主要消費財卸の経営指標(2000年)

業種	指標	売上高営業利益率	売上高原価率	売上高販管費率	販管費構成						
					給与総額	荷物運搬費	減価償却費	賃借料	広告宣伝費	情報処理通信費	その他
食料・飲料卸売業		1.2%	85.3%	13.5%	30.9%	17.5%	5.2%	5.6%	4.0%	2.6%	34.3%
衣服・身の回り品卸売業		2.5%	72.2%	25.4%	44.5%	8.8%	2.9%	5.0%	5.3%	2.0%	31.5%
自動車卸売業		1.5%	83.6%	14.8%	44.2%	6.2%	6.0%	6.0%	5.6%	3.5%	28.4%
電気機械器具卸売業		2.7%	85.9%	11.5%	59.4%	8.3%	5.7%	5.9%	4.3%	4.1%	12.3%
医薬品・化粧品等卸売業		1.3%	83.1%	15.5%	45.9%	6.7%	2.9%	3.7%	6.0%	2.8%	31.9%

(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

第2章 加工食品卸の機能

. 卸売業者の存在意義と機能

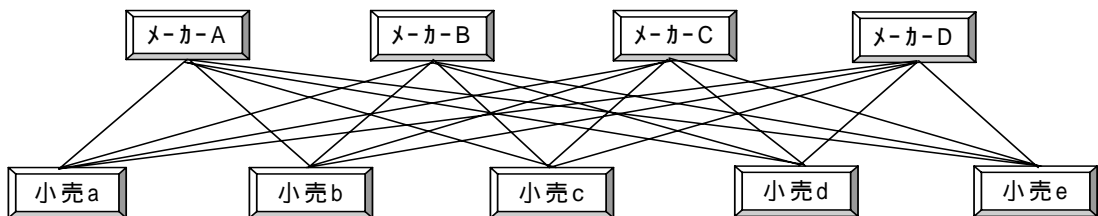
1. 取引最少化の原則に基づく卸売業者の存在意義

取引・配送件数の集約
メリット

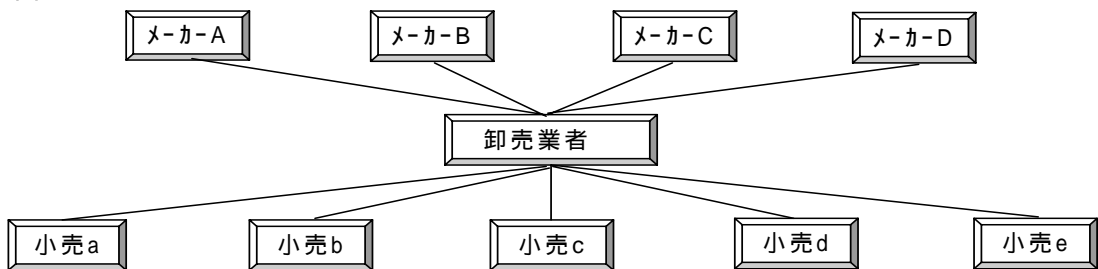
加工食品に限らず、殆どの消費財は「取引最少化の原則」を背景に、メーカーから卸売業者を経由して小売業者に供給されている（【図表 2-1】）。例えば、メーカー4社（4工場）と小売業者5社（5店舗）が直接取引する場合、 $4 \times 5 = 20$ 回の取引および配送が必要になるが、この原則に従って卸売業者が介在すれば、取引・配送件数は $4 + 5 = 9$ 回で済むことになる。実際には、メーカー数・小売業者数や工場・店舗数が遙かに多いことから、卸売業者の介在により取引・配送件数を集約するメリットは大きい。

【図表 2 - 1】取引最少化の原則

(1)メーカーと小売業者が直接取引する場合：



(2)卸売業者が介在する場合：



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

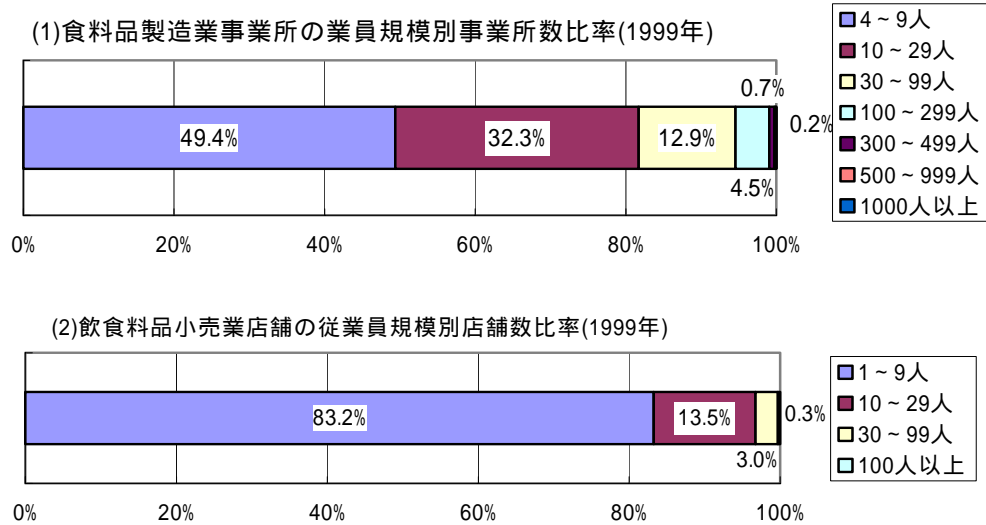
複数段階での取引集約
が定着

加工食品の流通についてみると、メーカーの事業所数(従業員4人以上)が約4万4千ヶ所、小売業者の店舗数が約49万店にも達しており、食料・飲料卸売業の事業所約5万ヶ所が両者の間に介在している。

また、加工食品の場合は、メーカー・小売の拠点が全国に分散しており、小規模であること（【図表 2-2】）、メーカーが特約店制度を設けて指定の卸売業者以外には販売しない商習慣が普及していること、などから、卸売段階で一次卸、二次卸、三次卸といった、複数回にわたる取引の集約が歴史的に定着している。

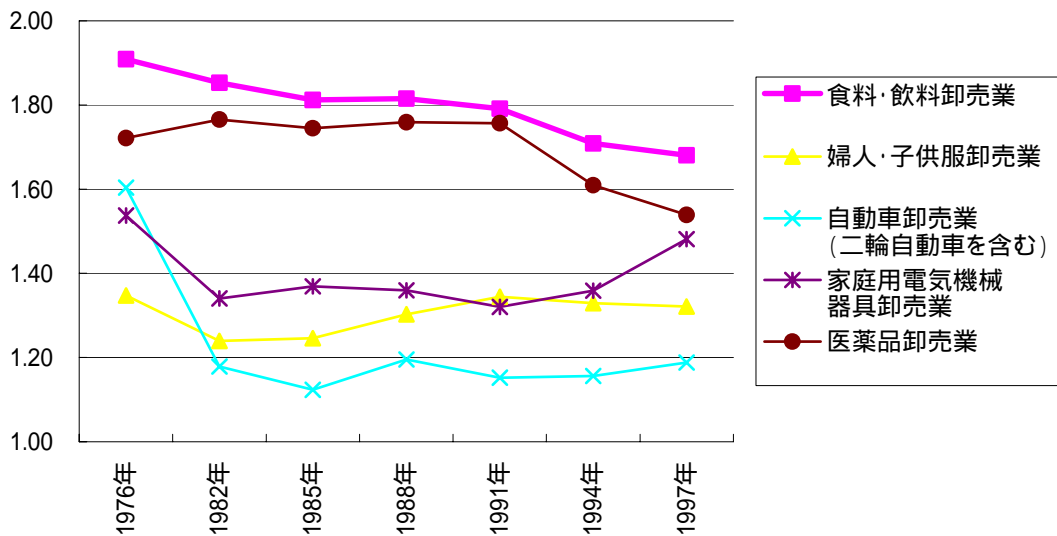
例えば、卸売段階を通過する財が平均して何段階で小売業者、産業使用者、国外の業者に達するかを示す卸売段階指標(W/R比率)をみると、食料・飲料卸売業は、中小・零細業者の淘汰に伴い低下傾向にあるものの、特約店制度の普及などを背景に、他の主な消費財卸売業に比べ高水準となっている（【図表 2-3】）。

【図表2 - 2】食品製造業および飲食料品小売業の従業員規模別構成



(出所)経済産業省「工業統計表」、「商業統計表」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表2 - 3】主な消費財卸売業のW/R比率推移



(注)W/R比率には様々な計算式があるが、ここでは以下の式を採用。

$$W/R \text{ 比率} = (\text{卸売総販売額} - \text{同一企業内への商品移動額}) \div (\text{小売業者への販売額} + \text{産業使用者への販売額} + \text{国外への販売額} + \text{消費者への販売額})$$

(出所)経済産業省「商業統計表」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

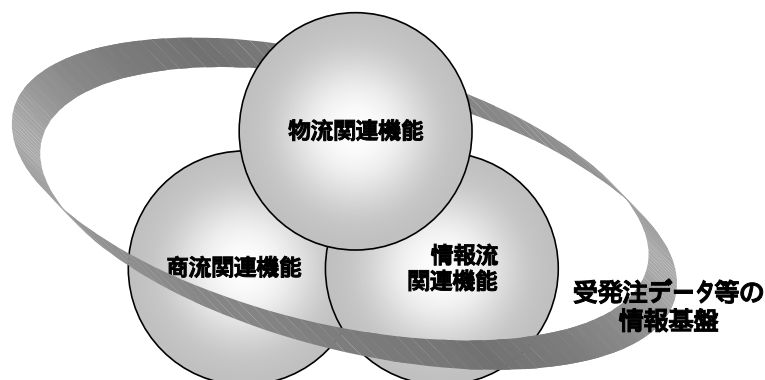
2. 卸売業者の主な機能

物流、商流、情報流に
関わる各種機能

卸売業者の機能には大きく分けて「物流」、「商流」、「情報流」に関するものがある。これらは、受発注データなどの情報基盤によって支えられ、相互に影響しあっている⁴（【図表2-4】）。各分野での主な機能は、以下の通りである。

- | |
|--|
| (1)物流に関する機能(輸送・保管) |
| 多品種の商品を複数メーカーから仕入れ、各小売店に販売する集荷・分散機能 |
| メーカーから仕入れた商品を小売店の注文に応じて搬入する迄の保管・在庫機能 |
| (2)商流に関する機能(金融・与信) |
| 小売店からメーカーへの支払代金を立て替える金融機能 |
| メーカーが小売店から売上代金を回収する際のリスク負担機能 |
| (3)情報流に関する機能(企画・提案) |
| メーカーの有力商品の発掘・販売育成や特定小売店向けの独自商品開発などの形で魅力ある品揃えを提供するマーチャンドライジング機能 |
| 小売店に対して販売促進や棚割などの支援を行うリテールサポート機能 |

【図表2 - 4】卸売業者の機能分類



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

情報流に関する機能が
差別化要因に

3つの分野のうち、卸売業者の最も基本的な機能は物流に関するものであり、商流や情報流に関する機能はこれに付随するものといえる。但し、企業の競争要因という点からみると、情報流に関する機能の差別化が最も重要な要因となっており、物流に関する機能の効率化・高度化、商流に関する機能の低コスト化がこれに続く。例えば、ある卸売業者独自の提案(情報流の機能発揮)は、当該企業が仕入・販売先との取引を維持・拡大するのに大きく役立つのに対し、卸売業者のマージン引き下げ(商流上の機能発揮)は、同業他社との安易な価格競争に陥る可能性が強い。

物流業者との違い

なお、物流業者と卸売業者の違いは、前者が商品の物理的な移転に伴う物流面の機能のみを有し、同機能に対する手数料収入で事業を成立させているのに対し、後者は商品の所有権移転に関わる商流面の機能や販売促進に関する企画面の機能も担っており、機能に対する報酬を商品の仕入価格と販売価格とのマージンに織り込んで事業を展開している点にある。

⁴ 例えば、在庫に関しては、手元に置き管理するという物流上の機能と、売れ残りのリスクを負担するという商流上の機能の両方が発揮されることになる。

各種機能の向上を支える情報システム基盤

上記の各種機能を向上させるにあたっては、受発注データなどの情報基盤を蓄積・解析することが極めて重要となる。こうしたデータは中小メーカー・小売店の取引では依然として電話、ファクシミリ、郵送といった手段でやり取りされるケースが多いものの、大手・中堅のメーカー・小売業者との取引では、コンピュータによるオンライン取引の比率が徐々に高まってきている。このように情報を蓄積・解析しやすい環境が整備されたことを受けて、大手加工食品卸は情報システム投資により、以下のような形でデータを各種機能の効率化や高度化に活用するようになっている。

受発注データをもとに、在庫・出荷に伴う倉庫や物流センター内の機械作業をプログラム化する[物流関連機能]

仕入先(メーカー)や販売先(小売業者)との決済をオンラインによる自動照合でリアルタイム化する[商流関連機能]

小売業者に対するリテールサポートの一環として自社独自に開発したシミュレーション・プログラムを活用する[情報流関連機能]

各社の情報システムは一般的に、各種データを統合する基幹システムと、これを物流・商流・情報流上の各種作業・分析へと応用するための個別システムにより構成されている。主な大手加工食品卸4社の情報システムは【図表2-5】の通りで、各社はそれぞれ独自に蓄積してきた加工食品流通の知識・工夫を個別システムに組み込み、基幹システムの情報をもとにこれを運用する体制を構築することで、各種機能を効率化・高度化し、事業競争力の強化を実現している。また、こうした背景から、これら4社は、加工食品卸全体の収益が伸び悩んでいる現在の環境においても高い収益力を確保している(【図表2-6】)。

【図表2-5】大手加工食品卸4社の情報システム

企業名	主な情報システム	備考
国分	KOMPASS (営業支援システム)	・昭和40年代に業界で初めてコンピュータシステムを導入。 ・2001年には、雪印アクセスと商品情報データベースを共有するための合同出資会社ジェフネットを設立。 ・左記は、商品情報、営業支援情報、販売管理情報、見積・収益管理、販売実績管理、在庫情報などを国分グループ全社で共有するシステム。
菱食	NEW-TOMAS (基幹情報システム)	・当社の営業、物流、管理情報を結合するシステム。 (詳細は【図表2-7】参照)
伊藤忠食品	I-MACS (基幹情報システム)	・営業・会計・人事の基本システムと、商品・顧客・組織等のデータを管理するシステム。二次卸との共同利用により、双方の業務合理化・効率化に貢献。
加藤産業	KOSMOS (基幹商流システム)	・営業支援システムK-eMotionやデータウェアハウスKEIDS、物流センター内の機械作業管理を統合するKALSを統合するシステム。

(出所)各社公表資料・報道よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表2-6】加工食品卸主要220社の収益動向

(A)企業数ベース

(単位:社)

年度	売上高		経常利益		
	増収	減収	増益	減益	欠損
97	106	98	58	63	6
98	108	99	78	48	6
99	116	90	80	48	8
2000	79	120	54	58	7
2001	78	123	42	70	8

(B)増減率ベース

(単位:%)

年度	売上高伸び率		経常利益増減率	
	主要220社	4社平均	主要220社	4社平均
91	5.3		25.7	
92	2.4		0.0	
93	0.7		-7.7	
94	3.4		-0.6	
95	0.8		-9.8	
96	3.2		3.0	
97	1.3	10.2	0.0	4.6
98	1.7	4.4	14.1	5.6
99	1.0	3.2	1.3	27.8
2000	1.0	3.9	1.0	10.3
2001	1.0	4.2	1.0	3.9

(注)(A)は調査対象企業220社中、対前年比較が可能であった企業のみ集計。

(出所)日刊経済通信社「酒類食品統計月報」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

< 情報システムの活用事例 >

菱食は、80年代に米国の大手加工食品卸であるフレミング社と提携し、先駆的に加工食品流通の情報システム化に取り組んできた。現在では、当社が経営の三本柱と定義づける「営業」「物流」「管理」をオンラインで結合するNEW-TOMAS(NEW-Total Management System)を基幹情報システムとして保有している。各分野では以下のようにNEW-TOMASの情報が活用されている(【図表2-7】)。

【図表2-7】菱食による情報システムの活用事例

分野	システムの名称	内容
物流情報	需要予測システム	・在庫削減、小売業者から受注した時点でのセンター内欠品率低下、発注事務のペーパーレス化に貢献。
	入庫検品システム	・メーカーからの商品入庫について、ハンディ端末でスキャンすることにより自動入庫確定。同時に鮮度管理もチェック。
	デジタル&スキャン検品システム	・ピッキング精度の向上に貢献。
	重量検品システム	・小売業者への納品に際して、通い箱の重量で検品。
	自動積付システム	・通い箱の積み付け作業の自動化・無人化。
営業情報	新営業ライブラリー	・以下の提案型営業ツールを蓄積。 商圏分析 売場生産性分析 品揃え分析 販促提案 FSP(優良顧客の囲い込みプログラム)
管理情報	TRENETS(当社独自のCMS)	・企業グループの資金を集中的に管理し、資金ロス削減や借入金の圧縮に貢献。

(注)下線は各分野での主力システムを指す。

(出所)当社資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

II. 加工食品卸の機能と歴史的背景

1. メーカー向け機能と歴史的背景

メーカー主導で定着した加工食品流通の商慣行

わが国における戦後の加工食品流通は、売り手市場の環境下で、メーカーを起点とするプロダクトアウトの発想により構築されていった。大量生産の実現により流通のチャネルキャプテン⁵となった大手食品メーカーは、自らの収益を安定させる目的で以下のような商慣行を普及させた⁶（【図表 2-8】）。

【図表 2 - 8】加工食品流通において定着した商慣行とメーカーへの影響

商慣行	内容	メーカーの享受してきたメリット (現在のデメリット)
特約店制度	地域ごとに一次卸を特約店として指定し、同地域内での二次販売を委託する制度	直接の取引先を一次卸に絞込むことで、物流の集約化が可能。
(帳合制度)	特約店の果たす商流上の機能に対して、一定の手数料(帳合)をメーカーが支払う制度	帳合を支払う代わりに、特約店に売上代金回収のリスク負担を転嫁できる。 (従来、物流機能に対する報酬とセットで支払う前提であったが、商流・物流分離が進むなかで、帳合のみ支払うケースに割高感が生じている)。
建値制度	メーカーが希望(または参考)卸売価格・小売価格を設定する制度	希望価格で販売されれば、メーカーの採算が確保しやすい。
(リベート制度)	特約店への報奨や販売促進などの目的で、建値から値引き販売する制度	リベートを支払う代わりに、販売数量の拡大が期待できる。 (需要が飽和化した現在では、支払リベートに見合った販売数量の増加がなく、費用負担だけが增大)。
(返品制度)	商品に対するメーカー責任の観点から、売れ残った商品の返品をメーカーが受け付ける制度	返品は不本意ながら、売れ残った商品を需要のある他地域で販売できる可能性あり。 (需要が飽和化した現在では転売できず、販売ロス化)。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

特約店制度を背景に強化されてきた加工食品卸のメーカー向け機能

特約店制度の下では、加工食品卸が事業を拡大するためにメーカーからの特約店指定件数を増やす必要があった。このため各社は、販売先である小売店向け機能と並列して、仕入先であるメーカー向けの機能開発に取り組んできた。加工食品卸はメーカーに対して、物流に関する需給調整機能、商流に関する価格調整・債権回収のバッファー(緩衝材)機能、情報流に関する販売情報のフィードバックや商品開発・販売戦略の支援機能、などを提供しており、従来、メーカーのエージェント(代理店)に近い役割を担っていた。

加工食品卸に対するメーカーの高い評価が継続

現在では、需要の飽和化を背景に買い手市場(マーケットインの流通体制)へと移行したことにより、加工食品卸はメーカー向け機能以上に小売業者向け機能を強化する傾向が強まった。しかし、低コストで高度な機能を提供しうる加工食品卸に対する食品メーカーの評価は総じて高く、自ら積極的にその機能を代替しようとする動きは殆ど見られない⁷。特に中堅・中小メーカーは大手加工食品卸による自社商品の販路開拓力に依存するところが大きく、取引を解消することが実質的に困難となっている。

⁵ ここでは、流通において他のエンティティに対し強い影響力を持ち、支配的地位にあるものを指す。

⁶ なかには環境の変化に伴い、メーカーにとってデメリットと化した商慣行もあるが、加工食品流通のスタンダードとして定着した現在では、メーカーがこれらを廃止することは困難な状況にある。

⁷ 例えば日用雑貨の分野では花王が物流子会社を介して、自ら小売業者への物流を担ってきた事例があるが、他の消費財では、こうした事例は(大手チェーンストアからの強力な要請がない限り)稀である。

2. 小売業者向け機能と歴史的背景

小売業者向け物流機能の向上

わが国では加工食品を取り扱う小売業者が、消費者の望む商品を適所・適時・適量・適価で供給するうえで、古くから社会にビルトインされていた加工食品卸に依存しており、今日でも以下のような形で、その機能が活用されている。

(1)物流に関する機能

加工食品卸は戦後、交通網の整備や商品の鮮度維持技術向上など外部環境の改善を背景に、小売業者向けの物流機能を向上させてきた。特に80年代後半以降は情報インフラの発展を受けて、大手企業が情報システム投資(【図表 2-5】参照)により、以下の面で飛躍的な発展を遂げており、チェーンストア向けを中心に高度な物流サービスの提供を実現している。

誤配などによる欠品の減少や賞味期限管理の徹底

バラ(ケース)単位への小分けや検品といった流通加工の対応力向上

多頻度小口配送体制、適時配送(ジャストインタイム)体制、自動継続補充体制(Continuous Replenishment Program, CRP)、の確立

(2)商流に関する機能

小売業者にとって、加工食品卸から受け取る商流上のリベートは値引き販売や利益確保の貴重な原資となっている。

(3)情報流に関する機能

加工食品卸は主に中堅・中小のチェーンストア向けに、プライベートブランド(PB)商品の開発・商品の詰め合わせ提案などのマーチャンダイジング機能や、店舗の棚割提案・売場の効率分析といったリテールサポート機能を提供している。

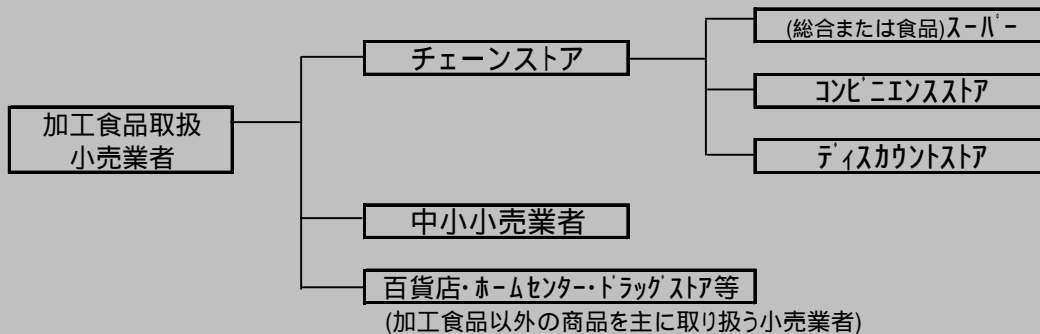
小売業者の規模によって異なるニーズ

小売業界では、60年代のスーパー登場以降、チェーンストアと中小小売業者との二極化が進み、これを受けて加工食品卸の間でも前者を主力取引先とする大手・中堅加工食品卸と後者を主力取引先とする中小加工食品卸との棲み分けが顕著となった。さらに80年代後半以降は、大量の販売データをもとに自らPB商品の開発や店舗・売場の効率分析に取り組む大手チェーンストアと、情報流に関する加工食品卸の機能を引き続き活用する中堅チェーンストアとの二極化傾向もみられ、加工食品卸としては販売先ごとのニーズにあった機能提供が必要となっている。

<本稿で用いる小売業者の分類>

加工食品を取り扱う小売業者の構成は多彩であり、様々な定義による分類が可能だが、本稿では以下のように整理して用いることとする(【図表 2 - 9】)。

【図表 2 - 9】加工食品取扱小売業者の分類



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

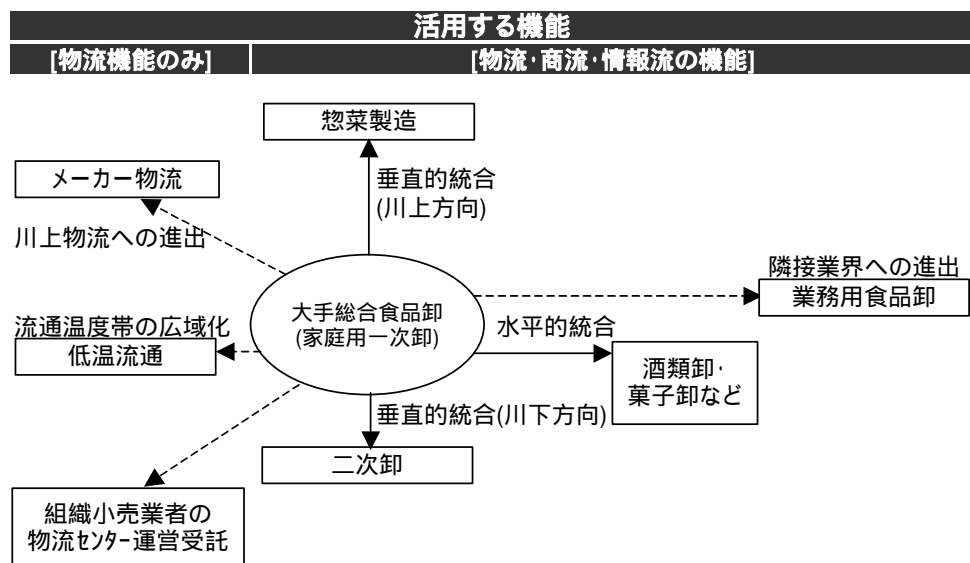
3. 大手企業による事業ドメインの拡大

事業ドメインの拡大に取り組む大手加工食品卸

80年代後半以降、大手チェーンストアの販売力が強まったのを受けて、大手加工食品卸は、地方二次卸の系列化による取引の全国化(ナショナル化)、酒類卸や菓子卸など専門卸を傘下に収めることによる品揃えの拡充(フルライン化)、特定の大手チェーンストア向け物流センターの運営受託(第3章参照)などにより事業を拡大してきた。

また、最近では、低温(冷蔵・冷凍)輸送への対応力強化、業務用食品卸への進出、小売業者向け惣菜製造業者への資本参加、メーカー物流進出への取り組み(第4章の11参照)、といった動きもみられ、本業の成長性に限界の兆しがみえるなかで、各社は事業ドメインの拡大に積極的に取り組んでいる(【図表2-10】)。

【図表2-10】大手加工食品卸による事業ドメイン拡大のベクトル



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

III. 欧米の加工食品卸との比較

1. 歴史的な背景による違い

初期に「問屋」が流通のチャンネルキャプテンを占めていた日本

わが国では、中世に問屋と呼ばれる商品の仲介商人(ブローカー)が登場した。江戸時代後期になると、生産技術や交通網の発達による供給の安定化を受けて、資金力を蓄えた有力問屋が、利幅の拡大と引き換えに自ら商品買い取りのリスクを負担する(現在の卸売業者の)取引形態へと移行していったと言われている⁸。加工食品卸最大手の国分も創業は1712年に遡る⁹。

当時は今以上に、メーカーや小売業者の事業規模が小さく、物流・商流・情報流を束ねた問屋は、流通のチャンネルキャプテンとして、両者に対し強い取引交渉力を持っていた。「そうは問屋が卸さない」という言い回しも、こうした時代背景において成立したものと考えられる。

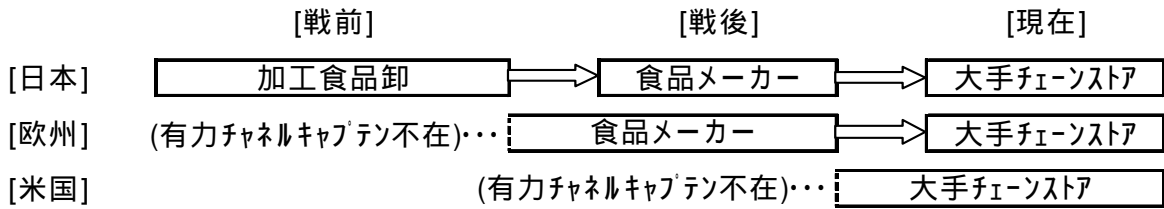
⁸ 田島義博・原田英生編著『ゼミナール流通入門』(1997)日本経済新聞社

⁹ 創業当初は醤油醸造業であり、後に加工食品卸として事業拡大。

加工食品流通においても、戦前のチャネルキャプテンは加工食品卸であったが、戦後は機械化による大量生産体制確立に伴って、これがメーカーへとシフトし、現在では買い手市場への移行と販売集中を背景に、大手チェーンストアがこの地位を占めるに至っている。

一方、欧州では古くからマイスター制のモノ作りなどにもみられるように、メーカーの権威が強く、加工食品流通でもメーカーが初期のチャネルキャプテンとなったが、現在では小売段階での寡占化を受けて、その地位は大手チェーンストアに移転している。また、米国ではメーカーが広い国土の中で分散しており、チャネルキャプテンとしての地位を強力かつ全国的なレベルで掌握するに至らないうちに、大手チェーンストアがこの地位を獲得していった(【図表2-11】)。

【図表2-11】日欧米における加工食品流通のチャネルキャプテン推移(イメージ)



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

欧米では大手メーカー・チェーンストア間で直取引が普及

以上のような歴史的背景から、加工食品卸の役割も日本と欧米では異なっている。わが国では加工食品卸の物流・商流・情報流における基盤が整っていたため、メーカーや小売業者が事業規模の大小に関わらず加工食品卸との取引を継続してきた¹⁰。一方、欧州では大手食品メーカーは、自社の責任で小売店へ配送し、店頭での販売情報を収集してきたほか、米国でも大手チェーンストアは自ら物流センターを建設し、メーカーから商品を仕入れる体制を構築した。このため欧米の加工食品卸は、これら大手企業との取引では、物流業務を一部受託するディストリビューター(物流業者)としてのみ機能しており、商流や情報流に関わる機能を提供していないケースが多い(【図表2-12】)。

【図表2-12】役割別にみた日欧米における加工食品中間流通の担い手構成

地域	営業形態	役割	
		メーカーの販売代理店	小売の調達代行
欧米	卸売 (物流・商流・情報流)	中堅・中小メーカー向け ブローカー(大手は自社物流)	中堅・中小小売向けホールセラー (ホランタリーチェーン主宰等)
	サービス受託(物流のみ)		大手チェーンストア向け ディストリビューター(*)
日本	卸売 (物流・商流・情報流)	問屋(系列化などによりあらゆる規模のメーカー・小売に対応) 両役割を担うが、ウェイトは右にシフト	
	サービス受託(物流のみ)		大手チェーンストア向け物流業者

(*)ディストリビューターとは本来、サービス受託業者を指すが、米国では卸売業者も含んだ広義の概念として用いる。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹⁰ 現在では大手チェーンストア向けには、物流業者との競合関係が強まっているが、これについては第3章で述べる。

そこで、大手の加工食品卸の多く¹¹は、中堅・中小チェーンストアや中小小売業者をボランティアチェーンとして組織化し、主にこれら小売業者の仕入エージェントとして機能している。この場合、当該企業は、物流・商流・情報流をセットにしたホールセラー（卸売業者）として流通に参画するため、物流機能のみを提供するケースよりも厚い利幅を確保することができる。

ボランティアチェーンに関していえば、わが国でも大手加工食品卸数社による組織化の事例があるが¹²、わが国では加工食品卸がもともとメーカーの販売エージェントとして発展したため、欧米に比べてチェーン数は少なく、かつ小規模にとどまっている。

2. 消費環境の違い

わが国の消費者ニーズ・消費行動に特色 欧米の消費者と比べてわが国の消費者は、加工食品の購買に関して、多様な品揃えに対するニーズ、強いナショナルブランド志向、製造・賞味期限に対する高い認知度、車以外の交通手段の一般的な利用(自転車や徒歩)、多頻度小口購入といった特性が顕著であると言われている(【図表2-13】)。

【図表2-13】日本と欧米における加工食品の消費特性比較

項目	日本	欧米	参考データ
品揃え	・食生活における多様性(季節性や地域性など)が顕著であり、消費者の幅広い需要に対応するためには豊富な品揃えが必要となる。	・総じて日本よりも食生活が単調であり、消費者は狭い範囲の商品を反復消費する傾向が強い。	・標準店舗における加工食品のSKU*は、フランスの大手チェーンストア「カルフル」の4~5千に対し、日本の大手チェーンストアは1万~1万5千にも及ぶと言われる。
ブランド	・プライベートブランド(PB)よりもナショナルブランド(NB)に対する消費者の志向が強い。	・欧米(特にイギリス)では、大手チェーンストアの企画開発するPBが消費者に定着している。	・AC Nielsenの1998年調査によれば、日本のPB販売シェアは数%であるのに対し、イギリスやオランダは約30%、フランスは20%強、米国は約15%に達している。
製造・賞味期限	・より新しい商品に対するニーズが強く、製造・賞味期限に対する消費者の認知度が高い。	・日本に比べると商品の製造・賞味期限に対するこだわりは少ない。	
買い物に際しての交通手段	・車に加え、自転車や徒歩も一般的。	・圧倒的に車が多い。	・2000年データによれば、日本では1km ² 当たり小売店が1.4店あるのに対し、米国では0.05店にすぎない。 ・また、日本の人口密度は米国の約12倍、フランスの約3倍、ドイツや英国の約1.5倍と高水準にある。
購買単位・頻度	・新しい商品に対するニーズが強いことや、自転車や徒歩での買い物では持ち運べる量に限界があることから、多頻度小口購入が一般的。	・製造・賞味期限へのこだわりが少ないことや、車を利用するため持ち運べる量が多いことから、大量一括購入が一般的。	

(*)SKUとは Stock Keeping Unit の略で、在庫管理の最小商品単位。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

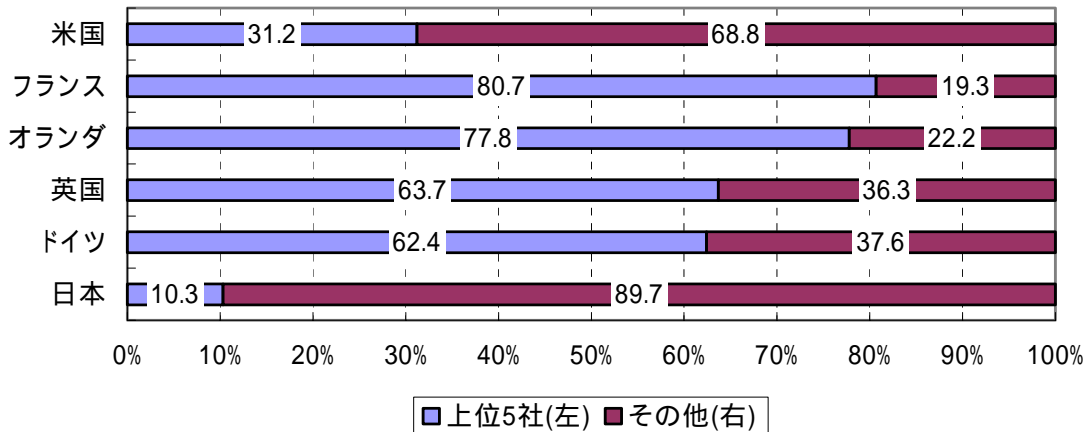
¹¹ 代表的な例は米国のスーパーバリュ社、フレミング社など。

¹² 国分による国分グローサリーチェーンや廣屋によるヒロマルチェーンなど。

欧米に比べて低い販売集中度

狭い国土に人口が集中しているわが国では、70年代以降にチェーンストアの発展が顕著となったものの、その販売集中度は欧米に比べると依然として低い(【図表2-14】)。日本と同様に、フランスなど一部の国でも歴史的に中小小売業者に対する保護政策が採用されていたにもかかわらず、こうした差異が生じている背景には、消費者の購買特性の違いが関係しているものと考えられる。

【図表2-14】主要国食品小売マーケットの寡占状況



(注)棒グラフ中の数字はパーセント

米国は Grocery Market の市場規模から寡占率を算出、日本は商業統計から算出

欧州諸国については食品小売の市場規模の寡占率を表示

(出所)Food Marketing Institute、M+M EUROdata、Supermarket News(2002年1月14日)等より

みずほコーポレート銀行産業調査部作成

消費者の購買特性への対応に成果をあげてきた加工食品卸

こういった消費環境の下、わが国の加工食品卸はこれまで、全国に多数分布する中小小売店向けを中心に、幅広いナショナルブランド商品の品揃えを少量単位で定時配送し、上記の消費者特性に適應した流通体制の構築に貢献してきた。その結果、わが国では、チェーンストアの勢力が強大化した現在でも、依然として小売段階での販売集中度が欧米よりも低い水準にとどまっており、外資系大手チェーンストアの市場参入も容易ではないとみられている。

一方で80年代後半以降は大手加工食品卸による大手チェーンストア向けの機能強化も顕著となっている。例えば、各社は情報システムや特定チェーンストア専用物流センター(第3章参照)への積極的な投資により、特に物流面における機能の高度化(消費者特性へのきめ細かい対応)と効率化(コスト削減)を実現している¹³。

¹³米国の大手小売業者ウォルマートが近年の取り組みで納品率を94%から97%に上げたとしている一方で、日本の大手食品卸は既に納品率99%台を達成している。

第3章 加工食品流通に変化を求める潮流

・物流・商流の分離

1. 特定チェーンストア専用物流センターがもたらした物流の変化

メーカーから直送の場合も商流は卸経由

加工食品流通の最も基本的な仕組みは【図表 3-1】の(A)に示すように、『**メーカーの工場 卸の倉庫 小売の店舗**』と商品が移動し、各販売先に納入された時点で所有権が移転する形式である。

しかし、80年代後半以降になると、一部のチェーンストアが全国に自社向け商品専用の物流センターを配置し、主に大手メーカーに対して、工場から直接物流センターへ商品のバルク配送を求めるようになった。主な要因は次の3点である。

リードタイムが短い商品を仕入れる
各店舗で行っていたバラ単位への小分けや検品などの流通加工作業を一括する
川下の物流を自ら管理することにより取引主導権を強める

この結果、『**メーカーの工場 小売の専用物流センター 小売の店舗**』という物流経路を辿る比率が徐々に高まっていった。

但し、メーカー、チェーンストアが共にセンター内在庫負担に消極的であったため、在庫負担機能は加工食品卸が引き続き担い、物流に関与しない場合でも、加工食品卸は商流上の所有権に伴うリスクの対価として帳合料を受け取ることとなった。

つまり、商流の経路は『**メーカー (メーカーと特約店契約を結んだ) 商流上の卸 小売**』に留まり、物流と商流が分離するという変化が生じる結果となった。

センターから店舗までの物流は受託業者が代行

また、センターから各店舗に配送される商品については、店舗に到達するまでの所有権とコスト負担が加工食品卸に属するにも関わらず、実際の物流はチェーンストアが指定した業者に委託することになり(この対価として加工食品卸はチェーンストア経由で物流受託業者にセンターフィーを支払う)、ここでも物流と商流の分離が生じた(【図表 3-1】の(B))。

ここで興味深い点は、日本のチェーンストアが物流センター業務の委託先として、既に高い物流機能を持っている大手加工食品卸を指定するケースが多かったことである¹⁴。こうしたケースでは、物流センターを運営する加工食品卸が、センター受託手数料と引き換えに、競合他社が所有権を持つ商品を自社の取扱商品と一括してセンター内で保管・仕分けし、各店舗へ配送する役割を担うこととなった。

¹⁴イトーヨーカ堂は85年から主要地域別に仕入先卸の商品を集荷・配送する「窓口問屋」として大手加工食品卸を指定する仕組みを設け、物流の集約化に成功した。この影響でその後、大手加工食品卸による物流センター受託が拡大していったものと考えられる(但し、ダイエーのように自らの物流子会社を物流センター受託業者として活用したケースも一部あり)。なお、商品回転率が加工食品に比べて低いことなどから、他の消費財卸が特定小売業者専用物流センターを受託するケースは殆どない。

【図表3 - 1】日本と欧米のチェーンストア専用物流センター比較

	(A)加工食品流通の原型	(B)チェーンストア向けに発展した加工食品流通									
物流 (所在)											
商流 (所有権)	<table border="1"> <tr> <td>メーカー</td> <td>卸</td> <td>小売</td> </tr> </table>	メーカー	卸	小売	<table border="1"> <tr> <td>メーカー</td> <td>(上段)卸</td> <td>小売</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(下段)メーカー</td> <td>(下段)卸</td> </tr> </table>	メーカー	(上段)卸	小売		(下段)メーカー	(下段)卸
メーカー	卸	小売									
メーカー	(上段)卸	小売									
	(下段)メーカー	(下段)卸									
その他 (手数料)		<p>[物流センターフィー] メーカー・卸 → 小売 → 物流受託業者 (分担して原資拠出) (原資受取、受託手数料として支払)</p>									

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

加工食品卸の二極化

こうした物流と商流の分離は、加工食品卸業界において、特定小売業者の物流センターを受託できるだけの情報システムや資本力を兼ね備えた企業と、これらの経営資産に乏しい企業との二極化を招く結果となった。前者は、自社と他の加工食品卸の取扱商品を一括して物流センターからチェーン各店舗へ配送する機能を担うことが出来たのに対し、後者はセンターでの在庫負担や、販売促進目的の小売業者向け支払リベート抛出など競争力を発揮にしにくい商流上の機能しか担うことができないケースが増え、販売力に優れた一部の中小小売業者と安定的な取引を確立している企業を除き、淘汰が進んだ。

2. わが国における特定チェーンストア専用物流センターの特徴

高い加工食品卸への依存度

チェーンストア専用物流センターは、概ね数十 km 圏内に位置する 50 店舗当たりで 1ヶ所ずつ設置するのが採算上妥当であると言われている。このため、店舗数が少ないチェーンストアだけでなく、大手のチェーンストアでも、店舗数が少ない地域では、物流センターを整備していないケースがある。この場合は加工食品卸に物流と商流をともに委ね、加工食品卸の汎用(=複数小売業者向け)物流センターから店舗が商品の納入を受けている。

チェーンストア専用物流センターについて、欧米と比較すると、【図表 3-2】の通り、わが国ではチェーンストア自らの負担が欧米よりも小さい点に大きな特徴がある。これは、物流受託業者に、特定チェーンストア向け専用の投資を実施させるだけの企業間の信頼関係が、わが国独特の社会に根づいていたためと考えられる¹⁵。

【図表3 - 2】日本と欧米のチェーンストア専用物流センター比較

	日本	欧米
専用物流センターの運営者	大手加工食品卸 (一部、チェーンストア子会社や物流業者)	チェーンストア及びその子会社
物流センターから店舗への配送責任者		
設備投資負担者	物流センター受託業者	
在庫負担者	(商流上の)加工食品卸	チェーンストア

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹⁵ このような取引特定の投資に関わる事例は、わが国の自動車業界や電機業界で部品製造の下請業者に多くみられる。

物流・商流分離がもたらした問題点

既に優れた物流基盤を有する大手加工食品卸に物流センターを委託することは、日本のチェーンストアにとって合理的な判断ではあったが、欧米にない以下の問題点も抱えている。

第一には、コスト把握の困難さである。センターフィーは商品のカテゴリー(例:酒、菓子など)ごとに一定比率を設定する仕組みとなっているが、チェーンストアが、このセンターフィー収入と実際の在庫・配送コストとの格差(=物流受託業者のマージン)を正確に把握することは難しい状況にある。

第二に、情報セキュリティの問題も存在する。物流センターの受託業者となっている大手加工食品卸は通常、一部の商品について商流も担っており、他の商流上の卸と競合関係にあるため、価格情報を物流センターから遮断する必要がある他、取扱数量など他の情報についても漏洩に注意する必要がある(このため、チェーンストアは、物流センター受託を担う大手加工食品卸の担当部署を実質的に自社に囲い込んで、当該加工食品卸の営業部署と切り離すケースが多い模様である)。

こうした背景が次項で述べる直取引の試みへと繋がっていったものと考えられる。

II. 直取引進展の可能性

1. イオンによるメーカー直取引の試み

直取引による物流コスト削減に取り組むイオン

2001年6月以降、イオン(当初ジャスコ)は、仙台の新物流センター稼働を皮切りにメーカーとの直取引を導入し始めており¹⁶、加工食品流通における新たな取り組みとして注目を集めている。

イオンによる直取引の目的は、工場出荷から店舗入荷までの各種コストを明確化したうえで、作業の集約化などにより物流コストを削減することにある。

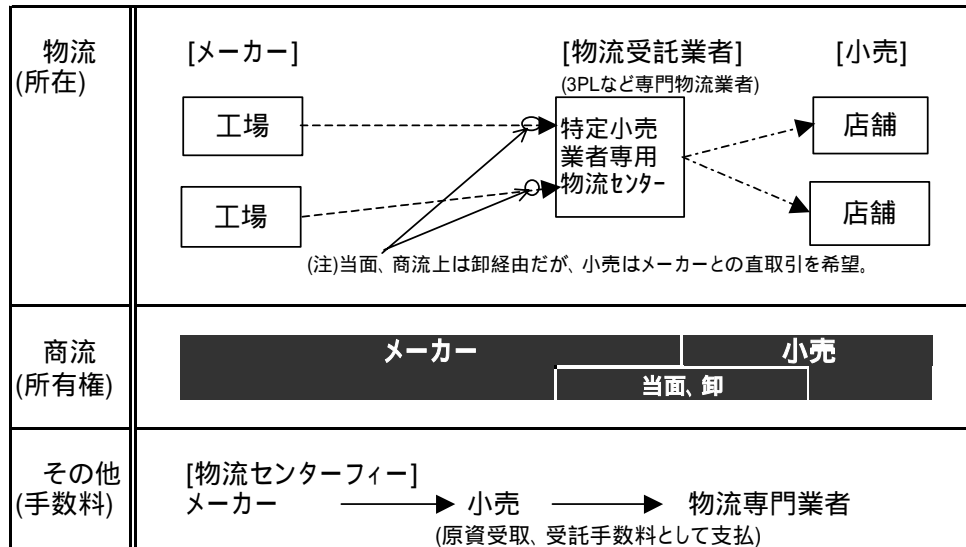
加工食品卸の機能が商流・物流・情報流に跨っていることや、レポートの基準が複雑・多岐で不明瞭なことなどから、従来の加工食品流通の枠組みでは物流コストのみを抽出・把握するのは困難だった。また、商流上の加工食品卸のうち1社に物流センターの運営を委託することには、情報管理面における弊害があった。これらの事情から、当社では、物流センターの運営および店舗への配送を加工食品卸ではなく、物流業者に委託し、物流上と商流上のコストを区分する方式を採用した(【図表3-3】)。

現時点では、当社の物流構想に参加しているメーカー数が少数であるほか、商流上は従来通り卸を経由する形式をとっているため、成果は限定的であるとみられる。しかし、当社では、店舗に到着した時点での価格を基準とする「店着原価制度」から、メーカー出荷段階での価格を基準とする「メーカー渡し原価制度」へと移行し¹⁷、中間流通における物流コスト削減に自ら取り組み、その成果を享受できる立場に置いたことで(ただし、実務は物流業者に委託)、新たに負担することになったコストの増加部分を差し引いても、仕入原価の低下(=値引き原資・利益の拠出)が実現されたとしている。

¹⁶当社の予定では、2004年までに仙台と同じ形態の物流センターを全国に約40ヶ所設置するとのことである。

¹⁷加工食品流通では建値精度に基づき、希望小売価格と店着原価の格差(=小売マージン)をベースとした価格交渉がメーカー・加工食品卸・大手チェーンストア間で行われているが、イオンの試みでは、加工食品卸の機能およびマージンを省いたベースでの価格交渉をメーカーに要請している。

【図表3 - 3】イオンの直取引構想で想定される加工食品流通



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. チェーンストアから見た直取引のメリット

チェーンストアにとって直取引の主なメリットは流通支配力の強化や情報流の円滑化

イオンの事例にみられるような物流業者の活用による直取引が今後、加工食品流通のスタンダードとして定着しうるかを検討するうえでは、小売業者にとってのメリット・デメリット、メーカーにとってのメリット・デメリット、欧米との環境比較といった視点が必要となる。

まず、チェーンストアからみた加工食品卸と物流専門業者の機能を比較してみると、物流業者を活用して直取引に転じることは、チャンネルキャプテンとしての流通支配力強化や情報流の円滑化などの点でメリットがあることがわかる(【図表 3-4】)。しかも、わが国の大手チェーンストアの場合、物流センターの設備投資負担を物流業者、センター内の在庫負担をメーカー(当初は加工食品卸)が引き受ける仕組みが一般的になるとみられることから¹⁸、自らの負担は欧米の同業者よりも遥かに少なくてすむ。

しかし、物流業者を活用すると、加工食品卸のマーチャンダイジング機能やリテールサポート機能が活用できなくなるというジレンマがある。豊富な品揃えが求められるわが国の消費者特性を顧みると、加工食品卸のマーチャンダイジング機能はチェーンストアにとって特に重要であり、当面はこれが直取引の急速な進展を阻む一要因になると考えられる。

¹⁸ これは先に述べた大手加工食品卸の物流センター受託モデルが物流業者のセンター受託にも応用されることによる(【図表 3-1 参照】)。

【図表3 - 4】チェーンストアから見た加工食品卸と物流業者の機能比較

	チェーンストアの流通支配力	商流経路の短縮化	物流経路の短縮化	在庫負担	情報流	卸特有機能		ロジスティクス機能
						マーチャントリング機能	リテールサポート機能	
加工食品卸	× 下の場合に比べて弱い	× 短縮不可	既に卸が受託するセンターへ直送されていたケースに比べると經由拠点数は原則同じ	卸負担	× 卸間の競合に対する配慮から情報管理に注意が必要	中小メーカーの商品発掘機能を持つ	棚割提案などの機能を持つが主に中堅以下小売業者向け	食品独特の取扱ノウハウを所有
物流業者	強い	メーカーとの協議により、短縮(中抜き卸へのマージン排除)の余地あり		卸またはメーカーの負担 (cf. 欧米では×小売負担)	センターを介したメーカー・小売の情報流が円滑化	× 上記の機能なし	× 上記の機能なし	上記ノウハウを蓄積途上

(注) はメリット、×はデメリット。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. メーカーから見た直取引の影響

メーカーは負担増が見込まれるため、直取引には慎重姿勢

メーカーがチェーンストアとの完全な(物流・商流の両面での)直取引に応じた場合¹⁹⁾、メーカーには物流センター内の在庫負担が生じることになるほか(【図表3-3】)、納入形態についてもチェーンストアが求める多頻度小口配送や一部の流通加工に対応するためのコストが増える恐れがある。こうした負担に耐えられるのは大手メーカーに絞られ、中堅・中小メーカーは加工食品卸経由の取引を継続するとみられる(【図表3-5】)。また、メーカーとしては、チェーンストアにメーカー渡し原価ベースでの頻繁な値下げを直接要求されるのではないかとこの危惧もあり、大手でも直取引への移行には慎重な姿勢を示している。

【図表3 - 5】メーカーから見た直取引の影響

	メリット	デメリット	備考
物流	・店頭に並ぶまでのリードタイム短縮	・卸を排除する完全な直接取引では、物流センター内の在庫負担が発生 ・小口配送や流通加工といった物流負担の増加リスク拡大	・チェーンストア向け物流に本格対応できるのは大手メーカーに限られ、中堅・中小メーカーは卸経由の取引を継続するとみられる。
商慣行	・卸への帳合料支払体系の見直し	・チェーンストアからの厳しい値下げ要求に直面(現状では、リベート面で卸のバッファ機能を活用)	・長期的には、卸経由の取引でも、帳合料やリベートの見直しが進むとみられる。
情報	・特定チェーンストアとの販売動向や需要予測に関する情報交換の円滑化	・他の小売業者や卸からの強い反発	・現状では、他の小売業者に対する配慮等から、直取引に慎重な姿勢を見せるメーカーが多い。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹⁹⁾現時点では、商流は加工食品卸を経由し、帳合料を払うケースが一般的。

4. 欧米との環境比較からみた加工食品卸の介在メリット

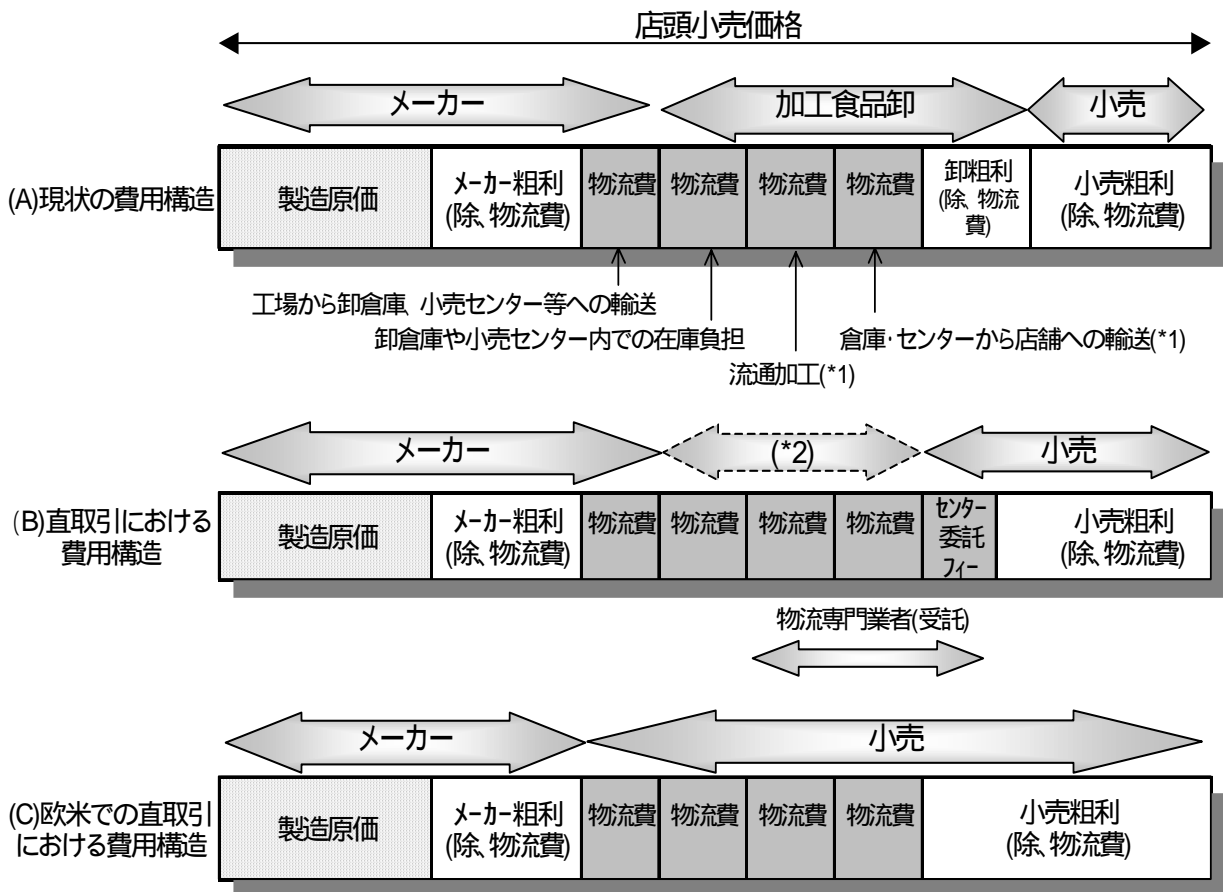
加工食品卸の介在する取引に経済性が認められるケースも想定される

わが国では独特の商慣行を背景に、メーカーや小売業者が輸送、在庫、流通加工、リベートなどのコスト負担で大きく加工食品卸に依存している(【図表 3-6】)。このため、欧米で普及している直取引(=中(卸)抜き)へ移行することによる両者のコスト負担増が、流通経路の短縮によるコスト削減効果を上回るケースも想定され得る。即ち、他の条件が全て同じ場合に、

$$(A) \sim \text{の費用} + \text{卸粗利(除、物流費)} < (B) \sim \text{の費用} + \text{センター委託フィー}$$

となるケースである。これは物流機能の担い手が変わることでスケールメリットや情報システム活用の度合いが変化することや、(A)では加工食品卸が粗利を削った(時には赤字の)取引に応じる例があることなどによる。

【図表3 - 6】製配販3層による物流コストの分担



(*1)特定チェーンストアの専用物流センターを利用する場合、センター運営業者に業務委託し、センターフィーを支払うことになる。

(*2)どのような分担になるかが不透明で、メーカーの懸念材料。は当面、加工食品卸の帳合を活用する模様。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

日本独特の消費環境下
で、直取引の急速な普
及は困難

また、欧米と比べて 消費者の多様な品揃えに対するニーズから、大手チェーンストアと言えども、直取引が困難な中堅・中小メーカーから商品を仕入れねばならないこと、大手チェーンストアの販売集中度やプライベートブランド比率が低いため、メーカーに対して圧倒的な取引交渉力を発揮しにくいこと、などを顧みると、直取引が急速に普及し、加工食品流通のスタンダードになるとは現時点では考えにくい。

しかし、昨今のデフレ環境下において、メーカー卸・小売の各層が機能ごとのコストを明確化して、不要な機能・コストを排除することは収益上重要であり、これに向けた一手段として直取引への取り組みは今後、イオンや外資系大手チェーンストアなどによって着実に進められていくと予想される。

第4章 加工食品卸の課題と展望

加工食品卸のレーゾンデートル

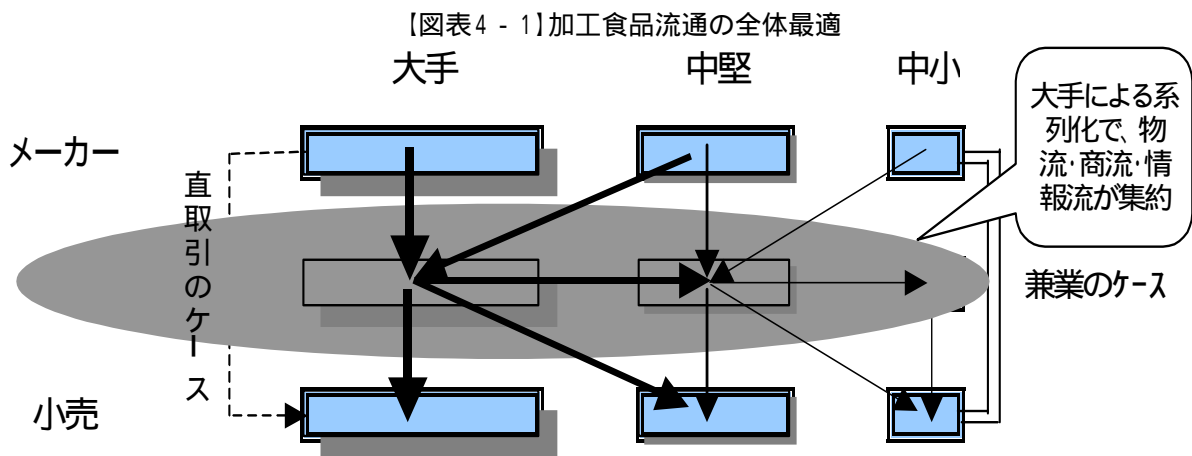
大手加工食品卸の機能向上への努力もあり、直取引の拡大ペースは緩やか

イオンのように大手チェーンストアが従来よりも川上に一步踏み込んで物流を垂直統合しようとする動きは、仕入先に関する情報収集力を強化し、取引交渉力を強化するうえで有効である。加工食品卸の機能のうち、商流と情報流に関する機能は基本的に物流機能に伴って発生するものであるが、加工食品物流の担い手は、必ずしも加工食品卸である必要はない。

しかしながら、既に見てきたようなメーカー側の事情や消費者の購買特性などに加え、大手加工食品卸が積極的に情報システムへの投資を行い、物流・商流・情報流全体の機能向上による物流業者との差別化を図っていることを考えると、わが国では直取引の拡大は緩やかなペースに留まるとみられる。

流通の全体最適に貢献する加工食品卸

また、一部の大手チェーンストアやメーカーが部分最適の直取引体制を構築したとしても、大手加工食品卸は全体最適の観点から、中堅以下のメーカーや小売業者に関わる取引で依然としてその機能を発揮するとみられる(【図表 4-1】)。即ち、大手メーカーの商品を中堅・中小小売業者に供給したり、中堅・中小メーカーの商品を大手小売業者に供給するといった経路の流通規模が依然相当なウェイトを有している現状では、大手チェーンストアやメーカーとの取引も当面は安定継続すると見込まれる。



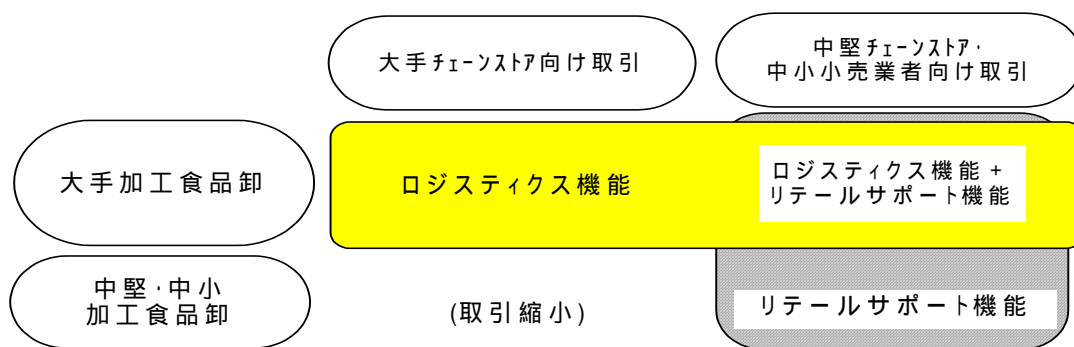
(注)線の太さは取扱数量の規模に比例。
(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

II. 事業強化の方向性

機能強化は取引先や規模に応じて異なった方向に

欧米では、大手チェーンストアとメーカーの直取引が流通のスタンダードとして定着したのに伴い、大手加工食品卸はボランタリーチェーンを組織化するなどして中堅チェーンストアや中小小売業者のリテールサポート機能に特化していった。しかし、わが国では大手加工食品卸がチェーンストアの物流センター受託業者として優れた実績をあげており、リテールサポート機能と並行してロジスティクス機能の強化に取り組んでいる。今後は、中堅・中小加工食品卸がリテールサポート機能の強化に取り組む一方、大手加工食品卸は取引先の事業規模に応じて、ロジスティクス機能とリテールサポート機能のウェイトを使い分けていくものと予想される(【図表 4-2】)。

【図表 4 - 2】取引先別にみた加工食品卸の機能強化の方向性



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

事業ドメインの拡大を図る大手

また、本業の著しい成長が見込めないなかで、大手加工食品卸は【図表 2-10】で見たような事業ドメインの拡大に今後も取り組んでいくと予想される。特に、現在メーカーが自ら管理している²⁰川上（メーカーの工場から加工食品卸の倉庫または特定チェーンストアの物流センター）輸送の受託事業へは、2003年中にも業界最大手の国分と菱食が共同で進出を予定しており、その成果が注目される(下記参照)。

< 国分・菱食によるメーカー物流への進出 >

現在、メーカーの工場から加工食品卸の倉庫や特定チェーンストアの物流センターへの輸送はメーカーが物流子会社や運送業者の活用により管理しているが、メーカーの規模や地域によっては 積載効率、リードタイム、欠品率といった点で問題を抱えているケースもある。

メーカー段階におけるこうした問題点に着目し、国分と菱食は 2002 年にメーカーの共同物流を受託する共同出資会社「フーズ・ロジスティクス・ネットワーク(株)」を設立した(事業の本格稼働は 2003 年)。同社は複数メーカーの商品を集約することで個々のメーカーによる配送では実現できないレベルでのスケールメリットを追求するとともに、親会社 2 社から情報システム面での協力を受け、メーカー段階における物流の高度化を図る方針である(注)。

業界団体(日本加工食品卸協会)のバックアップを受けて、同社にはその後、他の加工食品卸数社も出資するに至っており、加工食品卸の機能多角化と、加工食品流通の全体最適に向けた共同の取り組みといった点で新たな動きとして注目される。

(注)但し、メーカー側としては企業レベル若しくは地域レベルで**自社物流コスト < 加工食品卸への物流委託コスト**(自社物流を継続した方が有利)となる場合もあるため、加工食品卸によるメーカー物流受託の急速な拡大は困難とみられている。

²⁰一般的に実務は物流子会社や運送業者が手がけている。

Ⅲ. グローバルリテラー競争時代を展望して

1. グローバルリテラーの参入と加工食品卸の存続基盤

グローバルリテラーが
相次ぎ日本進出

加工食品流通の川下(小売段階)においては1999年に米国のコストコ、2000年にフランスのカルフール、2002年にはメトロがそれぞれ日本での初出店を果たしたほか、2002年末には世界最大の小売業者であるウォルマートも子会社を西友の筆頭株主に据え、日本市場への足がかりを掴むなど、外資系大手流通業(いわゆる「グローバルリテラー」)の参入が相次いでいる(【図表4-3】)²¹。これらの企業は日本市場を開拓するうえで、欧米のビジネスモデル活用による競争力強化を目指しており、当初はイオンと同様、メーカー・チェーンストア間の直取引を志向していたが、単独出店したコストコとカルフールについては、取扱規模が小さいことや、日本の消費者特性への対応などからこれを断念せざるを得なかった。また、ウォルマートについても、現在、西友と連携した形での日本におけるビジネスモデルを検討中であるが、進出の初期段階においては日本の加工食品卸を活用する可能性が高いと見られている。

【図表4-3】主要グローバルリテラーの概要

	Wal-Mart (ウォルマート)	Carrefour (カルフルール)	Royal Ahold (ロイヤルアホールド)	Metro (メトロ)	Tesco (テスコ)
本社	米国	フランス	オランダ	ドイツ	英国
設立(年)	1962	1959	1887	1964	1919
主要業態	ディスカウントストア	ハイパーマーケット	食品スーパーマーケット	キャッシュ・アンド・キャリー	食品スーパーマーケット
グループ店舗数	4,414	9,220	8,655	2,249	979
海外展開開始(年)	1991	1969	1977	1968	1993
店舗展開国数	10	24	27	24	10
内 アジア	2 中国・韓国	8 台湾・マレーシア・中国・ タイ・韓国・シンガポール・ インドネシア・日本	3 タイ・マレーシア・ インドネシア	1 中国・日本	3 タイ・韓国・台湾
日本へのアプローチ	西友と提携2002/3発表。2002/12には子会社が筆頭株主に(34%)	4店舗 (2003年秋以降の店舗オープン予定)	-	丸紅との合併会社設立 (2001/4発表・メトロ80:丸紅20)。2002/12千葉に1号店	検討中

(出所)各社 Annual Report 等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

堅固な存続基盤を支える
各種要因

既に見てきた通り、わが国の加工食品卸が欧米の同業者に比べて堅固な存続基盤を維持している背景には、流通形成の初期からメーカーと小売業者に物流・商流・情報流の各種機能を提供してきた歴史的経緯に加え、以下のような要因がある。

豊富な品揃えに対するニーズや、製造・賞味期限に対する認知度の高さといった日本の消費者独特の購買特性に小売業者が対応するうえでは、加工食品卸の活用が最も効率的であること

「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律(大店法)」による産業保護を受けてきた影響などにより、中小小売業者の販売シェアが依然と

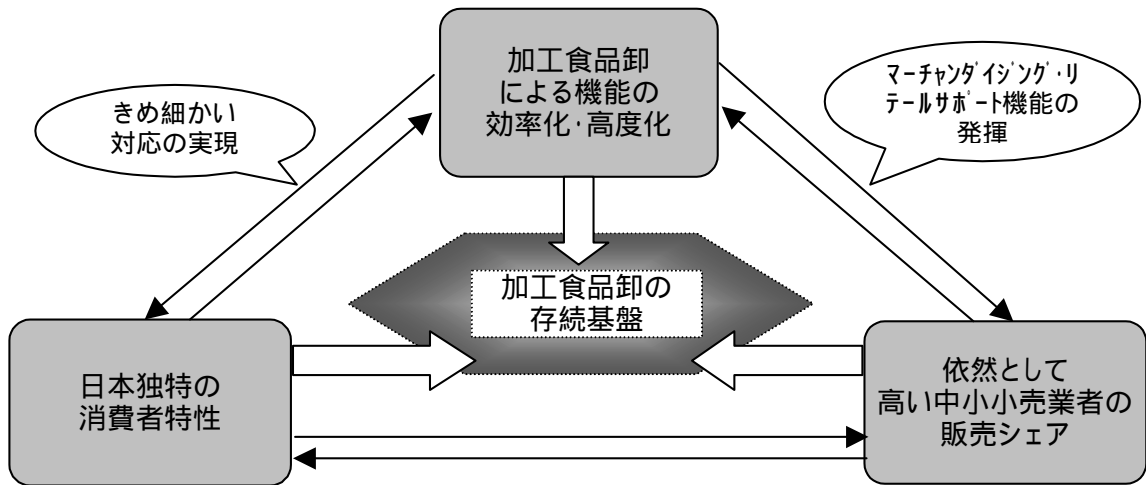
²¹参入の背景としては、巨大な日本市場に対する期待が大きいことに加え、近年の地価下落や諸規制の緩和で出店しやすい環境が整ったことが挙げられる。

して高いこと

大手加工食品卸が業界再編によるスケールメリットの追求や、情報システム基盤の整備により、各種機能の高度化や効率化を図ってきたこと

これら3つの要素が互いに補強し合って我が国加工食品卸の存続基盤となっている点が注目される。即ち、日本の消費者特性や中小小売業者の販売シェアの高さが加工食品卸の効率化・高度化を促すインセンティブとなった一方で、加工食品卸が、消費者特性へのきめ細かい対応や中小小売業者に対するマーチャダイジング・リテールサポート機能の発揮といった形でこれを実現したことが、加工食品卸の存続基盤をより強固なものとしている²²(【図表4-4】)。

【図表4-4】加工食品卸の存続を支える各種要因



(注)実線は相互に補強し合う要因を示す。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

引き続き主流を占める加工食品卸在在の流通モデル

大手チェーンストアやグローバルリテラーの台頭は中小小売業者の存続にとって脅威となると言われているが、それらは加工食品卸の存続基盤をも揺るがすことになるのであろうか。

各社が本格的な直取引に移行するためには、欧米並みに高い販売シェアを獲得するのみならず、物流業者の活用やメーカーへの協力要請により、多頻度小口配送や製造・賞味期限管理など、わが国独特の消費者特性への対応を図っていかねばならない。その対応を加工食品卸と同等のレベルまで効率化・高度化する必要がある。しかし、短期間でこれらの条件を全て満たすことは極めて困難であり、当面は、社会環境への適合度が高い既存の(卸が介在する)加工食品流通モデルが、引き続き主流を占めると考えられる。

但し、こうした潮流の中で既存モデルにも次に述べるような課題があり、大手加工食品卸としては今後、これに取り組むことで、潜在的なパラダイムシフトの圧力を克服することが求められよう。

²² 同様に、中小小売業者が全国に多数存在することと、消費者が最寄店で多頻度小口購入する傾向も相互に補強し合う要因である。

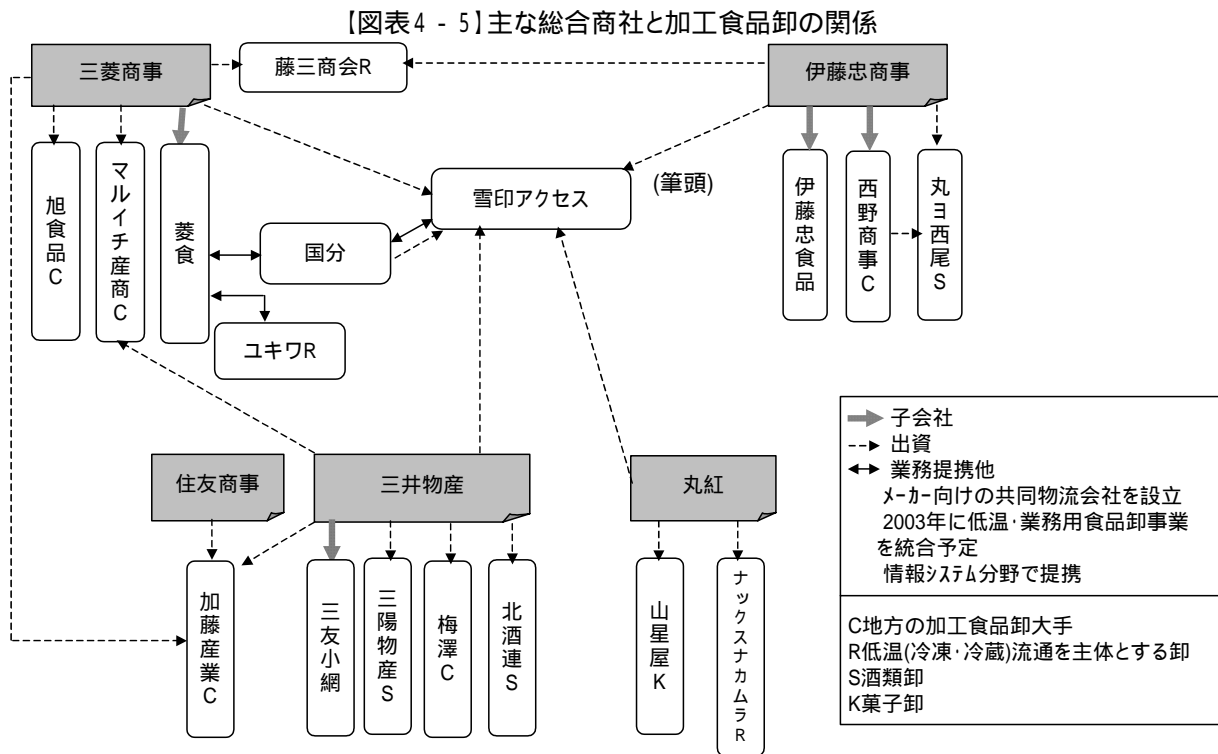
2. 加工食品卸の機能向上に向けた課題

競争力の源泉となる情報システム基盤

加工食品の中間流通段階で取り扱われている受発注情報(商品の仕入先・販売先・数量・単価など)の殆どは従来、電話、ファクシミリ、郵便などにより処理されており、これを分析・活用することは作業上極めて困難であった。しかし、メーカー・卸・小売の各層で大手企業による受発注のオンライン化が進み、情報の蓄積・加工が可能になると、大手チェーンストアが加工食品卸の持つ情報の価値に注目するようになった。イオンによる直取引への試みもこうした背景によるものと考えられる。

情報吸収を狙い、出資を積極化する総合商社

また、商社はかつて、メーカーとの関係を強化する目的で、特約店の加工食品卸にも出資してきたが最近ではむしろ、川下からの情報吸収を目的に、有力な加工食品卸へと積極的に出資している(【図表4-5】)。

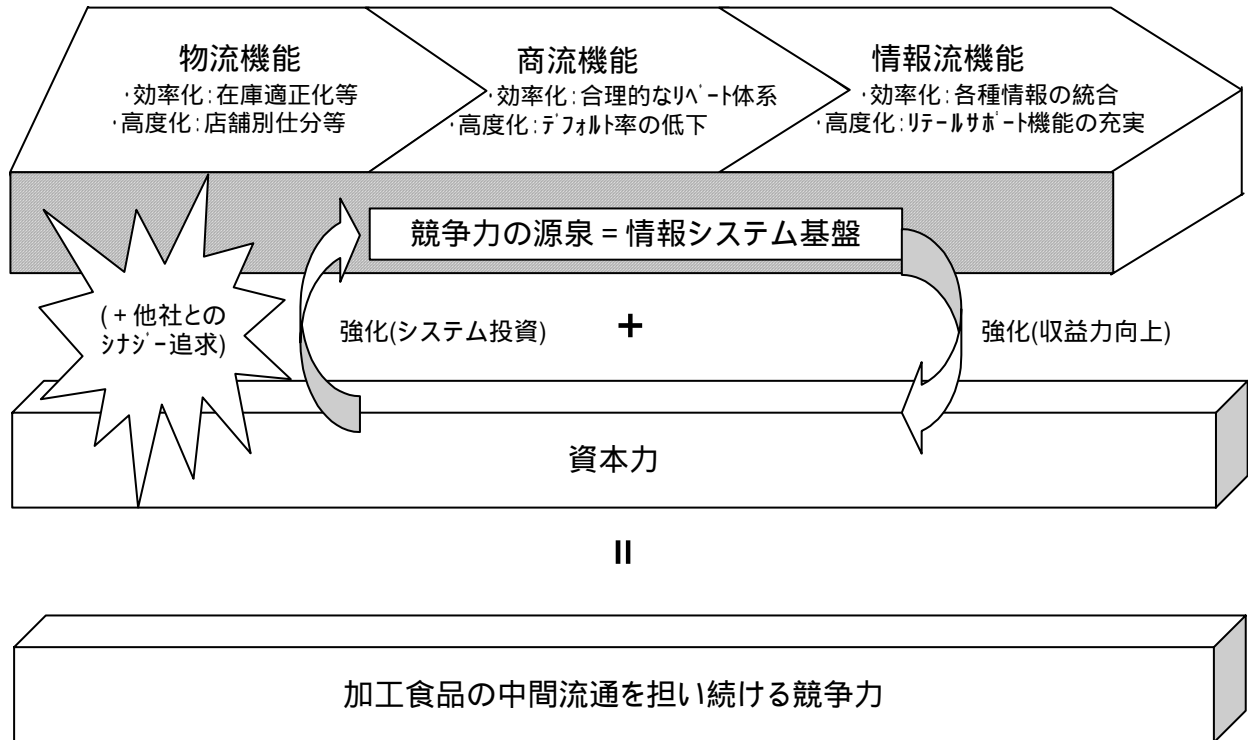


(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

求められるシステム開発力と資本力

一方、加工食品卸の立場から見れば、自らの保有する情報は貴重な経営資源であり、これを活用して、いかに物流・商流・情報流の各機能を効率化・高度化する情報システム基盤を構築するかが、加工食品流通における重要な競争基盤となる(【図表4-6】)。今後の直取引進展に備え、物流業者に対する機能の優位性を確保するためには、優れた情報システム基盤を確立することが求められるが、これに際しては、各社独自のノウハウに基づくシステム開発力のもとより、システム稼働させるのに必要な機械・設備に投資できるだけの「資本力」も必要となる。両者を兼ね備えた加工食品卸のみが、今後も続くと思われる厳しい事業環境下でも安定成長を続けていくことが可能となると思われる。

【図表4 - 6】加工食品卸の成長戦略



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

従来の枠組みを超えた業務・資本提携により、機能の優位性確保へ

しかしながら、こうした企業はごく一部であり、上記の条件を満たさない多くの企業については今後、システム力や資本力といった面でのシナジーを追求する形での業務・資本提携を検討する必要がある。情報システムについては、より多くのデータ蓄積が市場分析や営業提案の有効性を高め、より多くの企業による共有がコスト負担を軽くするという特性があることから、既に垂直統合や水平統合がある程度進められてきた。

今後はさらなる資本力強化を狙って、大手競合企業や、外資系大手チェーンストアを始めとする異業種など、従来の枠組みを超えたパートナーとの業務・資本提携により、これまでにないシナジーの発揮を目指すことも視野に入れてこよう。

大手加工食品卸の歴史はまさに“evolve to survive”という言葉に集約されよう。即ち、大手加工食品卸はチャネルキャプテンの推移や物流・商流の分離などの環境変化に対し、情報システム化による諸機能向上や、チェーンストア専用物流センター受託といった進化を遂げることで、中間流通におけるレーゾンデットルを確立し、大手メーカーやチェーンストアとチャネル間の絶妙な競争・協調バランスを保ってきた。

わが国の加工食品流通における21世紀の幕開けはグローバルリテイラーの進出に伴う既存の流通モデル存続への危機感高揚で始まったが、今、大手加工食品卸がとるべき行動は新たなモデルへの移行に対する否定ではなく、自らの努力で既存モデルを改善し、時代とともに変化するメーカーや小売業者のニーズに応え続けることである。

こうした取り組みにより進化を遂げた企業こそが、加工食品流通において確固たる地位を維持し、我々消費者にさらなる便益をもたらすであろう。

(産業調査部 流通・生活チーム 堀 千珠)

chizu.hori@mizuho-cb.co.jp

【主要参考文献】

< 政府統計 >

- ・経済産業省編『商業統計表』各年版
- ・経済産業省編『工業統計表』各年版
- ・経済産業省編『企業活動基本調査』各年版
- ・総務省編『家計調査年報』各年版

< 食品 >

- ・農林水産省編『食料白書』(各年版)農山漁村文化協会
- ・食品産業センター編『食品産業統計年報』(各年版)食品産業センター
- ・日本加工食品卸協会編『最適流通システム開発普及事業報告書』(1997年)日本加工食品卸協会
- ・時子山ひろみ『フードシステムの経済学』(2000年)医歯薬出版
- ・日本食糧新聞社編『食品流通実勢マップ』(2001年)日本食糧新聞社
- ・日本食糧新聞社編『2003 食品会社総覧』(2002年)日本食糧新聞社

< 流通全般 >

- ・日経MJ編『流通経済の手引き』(各年版)日本経済新聞社
- ・木田勝也、木地三千子『日本の流通構造と流通費用』(1991年)通商産業研究所
- ・田島義博、原田英生編『ゼミナール流通入門』(1997年)日本経済新聞社
- ・内村敬『流通のしくみが分かる本』(1997年)ダイヤモンド社
- ・宝子山嘉一、松原寿一『図説詳解 流通の基本知識』(2000年)評言社

< 卸売業・小売業 >

- ・通商産業省編『卸売業の現状と課題(平成11年)』(2000年)同友館
- ・波形克彦『200X年「卸売業」「小売業」はこう変わる』(1996年)経営情報出版社
- ・二神康郎『欧州小売業の世界戦略』(2000年)商業界
- ・松岡真宏『問屋と商社が復活する日』(2001年)日経BP社
- ・鈴木孝之『新たな流通の覇者 イオングループの大変革』(2002年)日本実業出版社
- ・『興銀調査 288 21世紀に向けた我が国小売業界の業務革新』(1999年)日本興業銀行
- ・『興銀調査 308 グローバル競争時代における我が国小売企業の成長戦略』(2002年)日本興業銀行

< 物流 >

- ・宮下正房、中田信哉『物流の知識』(1995年)日本経済新聞社
- ・湯浅和夫、梶田ひかる、要藤洋文『90分でわかる物流の仕組み』(1997年)かんき出版
- ・田中信博『21世紀物流技術戦略 - 革新的ロジスティクスセンター構築法 - 』(1999年)物流技術センター
- ・富士通ロジスティクスソリューションチーム編『先進事例に学ぶ：ロジスティクスが会社を変える - メーカー・卸売業・小売業・物流業：18社のケース』(1999年)白桃書房
- ・田島義博監修『卸売業のロジスティクス戦略』(2001年)同友館

< 雑誌 >

- ・日刊経済通信社『酒類食品統計月報』
- ・国際商業出版『流通専門誌 激流』
- ・ダイヤモンド・フリードマン『Chain Store Age』
- ・財団法人流通研究所『流通情報』
- ・社団法人日本ロジスティクスシステム協会『LOGISTIC SYSTEMS』
- ・ライノス・パブリケーションズ『LOGI-BIZ』
- ・輸送経済新聞社『流通設計 21』