

卸売業のSCM戦略と流通システム・イノベーション

Wholesaler' Strategy for Supply Chain Management and Marketing system Innovation

宮内拓智

T.Miyauchi

要旨

従来、日本の卸売業は、地域別、商品別、系列別に細分化された多数の業者から構成されており、また、卸売取引も多段階にわたっている。しかも、チェーン展開する大規模小売業の成長速度にも問屋が対応し、その卸売機能をグレードアップする形の展開に成功してきた。しかし、近年、消費低迷による販売不振と「価格破壊」に伴う取引条件の劣悪化などを契機に、二次・三次卸売業者の系列化や業種別卸の集約化をはじめ、小売業者と製造業者との直接取引などの中抜き現象が増加するなど、卸売業者の存在基盤が大きく変容している。とりわけ、「IT革命」によって、効率的消費者対応（ECR）やサプライチェーン・マネジメント（SCM）など、情報技術革新をテコとした新しい形の業界再編成が進展してきている。

本稿では、卸売業にかかわる流通合理化・効率化をテーマとし、卸売機能の変化を捉える理論的枠組みを踏まえた上で、総合商社や食料品専門商社の経営戦略としてのサプライチェーン・マネジメント展開の意義と流通システムにおける革新性を明らかにした。

キーワード：卸売業、サプライチェーン・マネジメント、流通システム・イノベーション

Keywords: Wholesaler, Supply Chain Management, Marketing system Innovation

1.卸売業の機能変化とサプライチェーン・マネジメント

(1) 卸売業の機能変化と「問屋無用論」の歴史的展開

戦後日本の卸売業は、地域別、商品別、系列別に細分化された多数の業者から構成されており、また、卸売取引も多段階にわたっている。しかも、チェーン展開する大規模小売業の成長速度にも問屋が対応し、その卸売機能をグレードアップする形の展開に成功してきた。しかし、近年、消費低迷による販売不振と「価格破壊」に伴う取引条件の劣悪化などを契機に、二次・三次卸売業者の系列化や業種別卸の集約化をはじめ、小売業者と製造業者との直接取引などの中抜き現象が増加するなど、中

小卸売業者の存在基盤が大きく変容している。とりわけ、「IT革命」によって、ECR（効果的消費者対応）やSCM（サプライチェーン・マネジメント、供給連鎖管理）などの情報技術革新をテコとした、新しい形の業界再編成が進展してきている。

流通合理化・効率化と密接にかかわって、卸売業の機能変化への議論は以前から存在している。日本でも、1960年代初頭、大規模小売業が発展しはじめ、「流通革命論」が提唱されるようになると同時に、「問屋無用論」が喧伝されるようになった。例えば、「流通革命論」の代表的論者のひとりである林周二はその著書『流通革命』の中で、「現在問屋を通過している消費財中の相当部分は、メーカーから巨大小売連合の倉庫などへの直卸形態へ移行するようになるだろう。量産メーカーとスーパー・チェーンとの直結が完成したとき、この部分にあっては、問屋機構は大幅に排除されるであろう」との指摘が有名である^(注1)。

当時は、今日以上に、中小零細小売業が多く、これらの小売業と取引している卸売業が数多く存在していた。また、問屋の中には、ほとんど機能を果たしていないにもかかわらず、いわば既得権益によって手数料・口銭をとっている業者もおり、「問屋無用論」は社会的に大きな反響を呼び起こした。

その後、存在価値の無い問屋の倒産や合併などがあったものの、問屋の数自体は減少することなく、近年まで、むしろ増加してきた。これは、日本経済全体が規模拡大しつづけたこと、相変わらず中小零細小売業が数多く存在し続けたこと、さらには、量産メーカー、スーパー・チェーンが問屋機能を活用したことなどが指摘される。とりわけ、問屋機能の活用、すなわち、受注、物流機能をはじめ、開梱、値札貼り、陳列などの各種の人的サービスを問屋に委託してきた事実が大きいと考える。

しかし、今日では、メーカー、小売業者、物流業者が情報ネットワーク化を進め、全体最適をめざすサプライチェーン・マネジメントを推進することによって、かえって、受発注、在庫管理、配送、さらには代金回収までを、問屋・卸売業が担当するよりも正確かつ効率的に遂行できるようになってきた。林周二が指摘したメーカーと大規模小売業との直結が現実化しており、再度、問屋・卸売業の存在意義が問い直されてきている。今日、「流通構造改革」の名の下で、情報技術を活用しつつ、流通業、製造業、物流業等が連携し、商品企画開発・生産・発注・販売・在庫管理・物流・決済等の業務の全てまたはその一部を、システムとして捉え、総合的・統合的に管理・運営し、コストダウンに努める試みが進められているのも事実である。

すでに、1995年、6月、産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議において、『21世紀に向けた流通ビジョン』が取りまとめられ、現在の流通の動向を、21世紀にむけて、経済の効率化・活性化を図る経済構造改革に対応した「流通構造改革」として位置づけ、価格志向の強まりを含めた需要構造の変化、規制緩和の進展など時代背景とし、21世紀にむけての「流通構造改革」の政策課題として、「製配販のシステム連携による需要構造の変化への対応」、「価格メカニズムが機能するための環境整備」等を設定し、「競争メカニズムを最大限に発揮させ、効率的な流通システム」および「世界に開かれた流通システム」としての転換を、強力に推し進めてきた。その結果、従来の卸売業は、日本型流通システムの構造変化に適応するため、また、逆に、構造変化を促進させ

ていくために、日本の卸売業において大きな地位を占めていた総合商社を中心に、様々な戦略を展開することとなった。

本稿では、卸売業にかかわる流通合理化・効率化をテーマとし、卸売機能の変化を捉える理論的枠組みを踏まえた上で、総合商社や食料品専門商社の経営戦略としてのサプライチェーン・マネジメント展開の意義と流通システムにおける革新性を明らかにする^(注2)。

(2) サプライチェーン・マネジメントの戦略的意義

今日の「供給過剰の時代」において、消費者や市場の動向は極めて流動的で、その結果、需要と供給のミスマッチの幅が大きく、「売れ筋商品」の在庫が欠品する反面、「死に筋商品」の在庫が増大するという現象が慢性化する。それゆえ、メーカー側は、販売情報に基づいた生産計画を確立し、①販売機会の損失を最小化するため、多様な商品を短いリードタイムで供給すること、②市場の変化や不確実性に対して、不良在庫の発生リスクを最小化することが大きな課題となる。また、他方、小売業においても、チェーン・オペレーションが普及し、チェーンによるコスト優位性が消滅するという事態に直面し、③新しいコスト削減の可能性を追求しなければならない。こうしたメーカーと小売業との共通の諸課題（例えば、正確な需要予測、物流ネットワークの効率化等々）を解決するものとして、サプライチェーンが積極的に評価され、実践されている^(注3)。

サプライチェーンを構成する各企業同士の相反する利害関係を調整して、はじめて、「部分最適」から「全体最適」へというひとつの目標に向かって行動することができる。だが、サプライチェーン・マネジメント（SCM）の導入はこれまでの企業活動のあり方を根底から覆すものであり、その実現には、①組織内部の各部門の「壁」を克服する「企業内サプライズ・サプライチェーン」の段階から、②「系列・グループの壁」を克服する「企業間サプライチェーン」の段階を経て、さらには、③外部の取引先を巻き込み、オープン・ネットワークを通じて、競争優位を実現するという「ヴァリュー・チェーン」の段階を経なければならぬ。また、その際、「チェーン内部の対応スピード」から「ネットワーク再構築のスピード」へとマネジメント能力の水準を発展させていかなければならない。さらに、こうした、サプライチェーンが全体として競争力を高めていくには、最終的な顧客に対してどのようなメリットがあるか、その訴求点をしぼる事が重要であろう^(注4)。

こうして、SCMの実現によって、①市場の動向とサプライチェーンの実態をきまこまかく把握する、②市場動向と供給進捗状況との間のタイムラグのない伝達、③短サイクル・短時間での計画調整の実現、④絶えず変化する計画の確実な実行、⑤市場変化を吸収する柔軟性の獲得、⑥需要予測精度の向上や新手法の開発、⑦共同商品開発が実現される。これは、低価格訴求を実行可能にする価格競争力を獲得するとともに、市場・需要への柔軟な対応による差別化を同時並行的に実現する重要な流通革新である。

(3) 卸売業のオルガナイザーとしての優位性

商社とは、商事会社の訳で、もともとは商品を売買する商業行為によって利益を得る会社のことで、通常は、業者間の取引を主体とする卸売業を意味する^(注5)。また、商社には、幅広い分野を総合的に手がける総合商社と、機械・繊維・食品などの専門分野を深く追求する専門商社とがある。三井・三菱・住友など旧財閥系の総合商社は、貿易商社として誕生し、財閥の重化学工業分野への展開に伴って、総合商社へと発展した^(注6)。他方、「関西五綿」と称された伊藤忠・丸紅・ニチメン・トーメン・江商（後に兼松に吸収）は、繊維商社から出発し、戦後の高度成長期に、鉄鋼・機械・エネルギー等の取り扱いを増やし総合商社化していった^(注7)。

総合商社の強みとしては、まず、機能の総合性があげられる。取り扱う商品が多岐に渡り、取引の規模が大きいだけでなく、輸出入に関する取引機能・営業機能に加えて、巨大な資金力を基盤にした金融機能、グローバルなネットワークと活動領域の広さを武器としたオルガナイザー機能など、日本の産業の発展と産業構造の高度化をリードする役割をも果たしてきた^(注8)。

1970年代までは、海外拠点の拡充による貿易の拡大が商社の活動の中心であったが、70年代以降、日本経済が先進国化する中で、総合商社の役割も大きく変貌してきた^(注9)。今日、総合商社の基本機能としては、①先に述べた取引機能、②需給ギャップの調整、穀物サイロ、鋼材流通加工センターなどの在庫機能、③生産や消費、技術など多岐にわたる情報機能、④資金供与、プロジェクトファイナンス、制度金融などの金融機能があげられる。また、資源エネルギー問題の深刻化や途上国でのプロジェクト開発の重要性が増大するにつれて、探査、事業化、機材調達、需要・市場開拓などの一連のプロセスを含む資源開発部門が重要部門として浮上してきた。さらに、情報化・サービス化の進展で、異業種間・各種機関間での分野を越えたオーガナイズ機能の重要性も増した。

すなわち、日本経済が先進工業国へと発展・成熟していく中で、商社の役割も、輸出の尖兵から内需拡大の担い手へと大きく変化した。また、元来、商社の特徴であった外国間取引、三国間取引に加えて、開発輸入や内外の投資事業が拡大してきている。

2. 総合商社の経営戦略としてのサプライチェーン・マネジメント

ここでは、今日における総合商社各社の経営戦略をみていくことにする^(注10)。全体的な経営環境としては、まず、総合商社のユーザーであった鉄鋼・自動車・機械・化学などの業界で国際的な再編が進み、総合商社はメーカーからの選別が強まってきていることがあげられる。さらに、インターネットの普及により電子商取引市場が拡大し、メーカーと小売業が直接取引する「中抜き」の脅威も指摘できる。それゆえ、三菱商事とローソン、三井物産とイトヨーカ堂グループ、伊藤忠商事とファミリーマート、住友商事と西友など、総合商社とコンビニエンスストア・スーパーなどの流通分野への進出には、「川上」のみではなく「川下」の市場に近づくとともに、電子商取引や金融事業等の拠点としても小売業の店舗を活用し、IT社会への対応の意図がうかがわれる。

また、総合商社を取り巻く環境やその活動が大きく変革する中で、総合商社の物流への取り組みもこれまでとは変わりつつある。まず、第一に、主として、営業支援機能を担っていた総合商社の物流部門が、そのノウハウを活かして、物流を事業化していく動きであり、第二に、電子商取引の進展を、ビジネスチャンスと捉え、eマーケットプレイス（企業間電子商取引市場）を構築するとともに、連動して物流事業を実施していく動きである。

(1) 三菱商事の事例

三菱商事は、資本金約 2000 億円、売上高約 19 兆 2000 億円、従業員数約 58000 名（連結）の経営規模を有し、「所期奉公、処事光明、立業貿易」の三綱領を企業理念とし、エネルギー、金属、機械、化学品、生活物資等の多種多様な商品の国内取引、輸出入・外国取引を行うほか、情報、金融、物流、その他の各種サービスの提供、国内外における事業投資など広範な分野で多角的に業務を展開している。

とりわけ、金融、情報、物流、マーケティングという 4 つの機能（それぞれの英語での頭文字をとって F I L M 機能と呼ばれている）を統合し、他の営業グループを支援するとともに、新しいビジネスモデルの創造を目的として、新機能事業グループが、2000 年 4 月に設立された。また、2003 年 4 月には、従来、情報産業グループに属していた通信・放送本部を、この新機能事業グループに移管した。これによって、情報と通信のノウハウを一元的に集約することで、今後ますますブロードバンド環境の進展する中で高度化する顧客ニーズにきめ細かく対応する体制を整備し、さらなる飛躍を目指している。

この新機能事業グループは、他の従来型の営業グループと異なり、商品分野ではなく、提供する機能を軸に構成されたグループであり、全社的な経営と営業グループの中間に位置し、利益責任を負うとともに、営業グループを横断的に支援するミッションが与えられている点が興味深い。また、傘下には、約 140 社の事業投資先があり、「取引利益」よりも「事業収益」が収益の柱になっているのが特徴的である。それゆえ、「買い手」の視点から事業を推進し、マーケット・オリエンテッドの発想で、顧客のニーズに対応していく姿勢を明確にしている。さらに、ナレッジ・マネジメント（知識経営）とベンチャー精神を、グループの要とし、「F I L M 機能」の分野でのスペシャリストやビジネス・ビルダー（事業立ち上げの担い手）、経営者型の人材育成にも理からを入れており、こうした人材づくりも経営的な強みとなっている。

新機能事業グループの重要な柱の一つとして、コンシューマー事業本部があげられる。このコンシューマー事業本部は、ローソン事業ユニット、外食事業ユニット、マーケティング事業ユニット、コンシューマー事業開発ユニット、メディア・コンテンツ事業ユニットの 5 つの領域に区分されるが、ローソン及び外食事業などの「コンシューマーを対象とした事業・分野」の経営を「F I L M 機能」を活用し、支援することで、企業価値を高め、連結収支の拡大を図っていく戦略である。また、ローソン事業や外食事業、動画・モバイルコマース事業などをプラットフォームとして得たノウハウ（物

販・サービス・金融等)と流通マーケティングを活用し、小売支援事業など、小売業を含めた広義の「コンシューマー関連ビジネス」の確立を目指している。

具体的にあげれば、①ローソン事業に関する戦略やその実行プランの起案、ローソンの経営及び提携に関する業務、ローソン事業に関する情報の一元窓口や②外食事業の投資企画・管理及び同事業で求められる新機能開発などを手がける。また、③IT社会に対応したeマーケティングを含むマーケティングを主とした「コンシューマー関連事業」の事業企画・推進・投資・管理と④「ダイヤモンド・チェーン・マネジメント(需要連鎖管理)」の推進、⑤各種メディアを活用した最終消費者とのコミュニケーション機能に関するビジネスや⑥顧客・個客対応型の機能提供ビジネスの企画・推進・投資管理、⑦アニメや映像作品の企画制作、著作権管理事業の推進、⑧独立系CD・DVDプレス事業の推進など、幅広く「コンシューマー関連分野」のビジネスを展開している。

また、もうひとつの柱として、物流サービス本部があげられる。物流サービス本部は、グローバルなロジスティクス・ネットワークと物流情報システムによるトータル・ロジスティクス・ソリューション機能の提供、リスク解消機能・サービスなどを提供している。具体的に言えば、総合物流会社エム・シー・トランスナショナル社、菱光ロジスティクス社、総合液体物流会社エム・シー・ターミナル社を中心に、国内外に広がる物流ネットワークを基盤とする効率的な輸送システムの拡充を図り、企業間の調達・生産・販売から最終消費者までの、あらゆるニーズに対応し、付加価値の高いサービスを展開している。また、エム・シー・インシュランス社を中心に、様々な経済活動プロセスから発生するリスクに対して、保険を切り口としたリスク・ソリューション・サービスの提供を促進している。さらに、生産拠点から消費者に至るまでの、モノの流れを最適化していくサプライチェーンマネジメント(供給連鎖管理)の進展していく中で、物流ITプラットフォームの開発や物流ICTタグを活用した貨物追跡機能の充実を進めている。すなわち、中国・東南アジアをはじめとするグローバル・ロジスティクス・ネットワークの拡大や物流情報システム、リスクエンジニアリングなどのロジスティクス分野の技術革新を駆使した、新しい顧客起点型のビジネスモデルの企画・開発を進めている。

(2) 三井物産の事例

三井物産は、資本金約3400億円、売上高約10兆円、従業員約40000人(連結)の経営規模で、金属、機械・情報、化学品、エネルギー、生活産業の各分野において、国内販売、輸出入業、外国間取引、各種のサービス事業を展開している。三井物産では、自らの基本的な役割を、輸出、輸入、外国間取引、国内取引の4つの分野での商取引のサポート・仲介役にあるとし、①マーケット情報の収集・分析、②与信管理、③金融、④輸送サービスを提供することにあると位置づけている。また、既存の商取引をサポートするだけでなく、商品・サービスの輸送と供給、技術移転の支援、資金調達。投融資、プロジェクトのオーガナイザー、市場開拓、資源開発など多岐にわたる複合的な機能をも果たしている。

三井物産は、こうした総合商社のもつ強みとしての「総合力」を発揮する有力な分野のひとつとし

てサプライチェーン・マネジメント（SCM）構築支援に力をいれている。SCMの構築には、商品供給の全プロセスにおいて、原材料供給者、生産者、卸売業者、小売業者、消費者などから構成されるサプライチェーンの全体最適化を実現しなければならないが、業種・業態の異なる複数の企業がかかわってきているため、SCMを機能させるには、①連鎖する企業をコーディネートしてまとめる力、②ITやロジスティクス、金融などの最先端技術を統合して導入したインフラ、③情報、モノ、カネのすべての流れのマネジメントが必要となる。そして、総合商社には、これらに必要な要素がすべてそろっていると、SCMプロバイダーとして、既存の異なるシステムを連携し、情報を共有化することで迅速な商品流通を可能にするソリューションを、顧客に最適な形で提供している。とりわけ、SCM導入の目的要素として、①生産計画、②ロジスティクス、③ネットワーク、④需要予測、⑤業務改革があげられるが、これらの改善要素を分析して、目的要素にあつたきめ細かな対応を図っている。例えば、2001年、コマツの欧州工場向け部品の物流業務を一括受注し、物流システムの構築や受発注情報管理までを請負、集荷、輸出、倉庫管理などの業務を代行し、海外に生産拠点を多く持つ大手企業向けの受注活動を本格化させた。

また国内でも、子会社「MBK流通パートナーズ」を、食品流通向けのサードパーティロジスティクス事業を展開し、中部、関西、北海道、九州、中四国、東北など配送対象エリアを拡大するとともに、企業向けSCM構築支援事業の強化のため、横浜に大型倉庫をつくり、取引先企業が物流効率化の拠点として活用できるようにするだけでなく、全国に、最新鋭の倉庫を設置し、顧客企業の物流拠点網づくりを支援してきた。

三井物産の物流本部は、国内外に約100ヶ所に拠点・関連会社を持ち、物流分野全般で独自の事業展開を行ってきた。また、その間に蓄積したノウハウや経験に基づき、ビジネス活動でのロジスティクス支援機能及び物流分野全般での事業展開の追及やシナジーの創出を目指している。今日、グローバルSCM、ロジスティクス・ソリューション、倉庫事業、保険リスク・マネジメント、物流新事業などの重点分野にビジネス・ポートフォリオを組み、それらを複合的に追求している。

顧客の求めるロジスティクス機能としては、物流コンサルティングを通じて、顧客の経営に直結する物流改善、ソリューションの提案を行うと同時に、サードパーティロジスティクス事業として提案を実践している。また、こうした戦略的ロジスティクス機能は、密物産の既存ビジネスの付加価値をも高め、顧客との取引基盤の拡充にも貢献している。さらに、グローバルSCMの分野では、「トライネットブランド」の名の下に、米国、欧州、アジア、中国、日本に中核拠点を構築し、各地に倉庫などの施設づくりや各拠点をトライネットが手がける定期船・不定期船サービスでつなぎネットワークを形成し、製造拠点の海外移転や海外からの製品調達が加速する状況の中で、物流の国際的な最適化、グローバルSCM構築などの顧客ニーズに対応している。

また、食料・リテール本部は、小売業に出資・経営参画し、リテール・サポートと国内中間流通の強化に努めている。近年、小売企業各社において、流通コストのコストダウンや安定供給・配送、スピード化など流通に対するニーズがますます高度化・対応化してきており、小売企業各社の需要動向

に基づき、商品のみならず関連資材や原材料に至るまでの、販売、物流の両面で一貫して各小売業のニーズに応える体制を、関連会社群と一体となって構築し、ダイヤモンド・チェーン・マネジメント機能の高度化を図るべく積極的に取り組んでいる。また、このダイヤモンド・チェーン・マネジメント機能と関係会社の三井食品を中心とする中期安流通基盤を組み合わせ小売業のニーズに対応する体制をつくっている。

具体的には、イトヨーカドー・セブンイレブン・ジャパンを中核とするイトヨーカドー・グループと多岐にわたって取引を展開している。また、小売業に出資・経営参画することにより、消費実態動向をいち早く把握し素早く対応すべく、食品スーパー、コンビニエンスストア、ホームセンター、百貨店など様々な小売分野においても戦略的なアライアンスを強化している。

近年では、「機能の総合性の深化」を基軸に、消費者関連ビジネス分野での多面的サービス提供の中核となるプラットフォームづくりなどを進めている。

(3) 住友商事の事例

住友商事は、資本金約 2100 億円、売上高約 11 兆円、従業員約 70000 人（連結）の経営規模で、全世界にまたがる営業拠点及びその情報ネットワークを活用し、あらゆる分野にわたる商品取引を行うほか、関連する取引先に対する各種のファイナンスの提供、各種プロジェクトのオーガナイザーあるいはコーディネーターとしての機能を発揮し、情報産業分野や小売業分野をはじめとした事業投資を行うと等、総合商社として多角的な取り組みを行っている。

とりわけ、10 万社に及ぶ取引先との関係や全世界約 180 拠点の店舗網と事業投資会社群から構成されるグローバルネットワークを有していることが、総合商社としての住友商事の強みであり、独自性であると位置づけ、戦略を展開している。すなわち、これまでの、グローバルネットワークや信用・知的資産などのビジネス基盤と、ロジスティクス構築力、やリスク管理力、IT 活用力、金融サービス提供力などの機能を、取引先・顧客ニーズに合わせて戦略的・有機的に統合し、新たな価値を創造する力が「総合力」であり、住友商事のコアコンピタンス（中核能力）であり、この総合力を発揮して、多様なタイプのビジネスを創出し、また複合的に組み合わせて、また継続的に強化・高度化していく方向性である。こうした総合力を発して実現したビジネスの事例として、サプライチェーンマネジメントビジネスの構築があげられ、約 30 件にのぼる。例えば、2001 年、「物流企画営業部」を新設し、コンサルティング、SCM 構築、3PL 受注、電子商取引システム構築などの物流事業を拡大し、物流子会社「オールトランス」を、当該部署の直轄会社として、物流業務アウトソーシングの動きに対応している。また、1999 年、フィリピンで、現地企業 2 社との合併で、物流会社「フィリピン・スミトランス・ロジスティクス」を設立し、フデラルエクスプレス社とも提携し、日本で集荷した貨物を 25 時間以内にフィリピンの配送先に送るサービスを実現した。さらに、2000 年、上海に設立した総合物流会社が、国際免許を取得し、現地進出した日系企業を対象とした総合物流サービスを提供し、今後、中国国内を対象とした輸出入貨物の複合一貫輸送の展開を目指している。

また、食品スーパーとの多角的な取り組みも代表的なものであり、食品・衣料品等の商品や店舗の開発、立地選定の際の物件情報、店舗運営に必要な什器や燃料、資材、リースや保険等など各種の商材や情報の提供を行っている。また、電子商取引等の新分野においてもITを活用したビジネスの展開を図っている。今後も、グローバルベースでの総合力の深化に取り組んでいる。

(4) 伊藤忠商事の事例

伊藤忠商事は、資本金約 2000 億円、売上高約 12 兆円、従業員約 60000 人（連結）で、世界 80 ヶ国以上に及ぶ広範囲なネットワークと総合会社としての多様な機能を持ち、トレーディングをはじめとして金融関連事業、事業投資など幅広いビジネス活動をダイナミックに展開している。1997 年、各分野がそれぞれ自主的な経営を行うディビジョン・カンパニー制を導入し、さらに 1999 年度から執行役員制度を取り入れ、迅速な決定と総合力を併せ持つ最適な組織への改革を行った。これによって、市場の変化や顧客のニーズへの、より素早い、よりの確な対応のできる経営体制の確立を目指した。また、2003 年からは、中期経営計画「Super A6P-2004」が打ち出された。これは、「スーパー・パワフル分野」として、圧倒的な強さを誇る繊維分野・食品分野を中心とした生活消費関連分野での事業で収益を増加させ、「アトラクティブ分野」として、中国ビジネスや情報産業・メディア産業、資源関連分野やニーズに応じた複合機能の提供などを多様に展開し、収益倍増と財務体質の強化を狙うものである。

生活消費関連分野での代表的なものとして、食料カンパニー分野があげられる。ここでは、原料から製品、食料全般にわたる事業領域で、国内外で資源開発からリテールまでを垂直統合した、効率的な商品の生産・流通・販売を行う戦略的統合システムの一層の推進を図っている。リテール分野では、1998 年 2 月に、ファミリーマートの株式を取得し、本格的に小売業に進出した。このことで、「川下」から得た情報をタイムリーに「川中・川上」に伝達する体制を整えた。さらに、外食分野への取組みとして、2000 年に吉野家ディーアンドシー社に資本参加した。食品資源分野では、北米、アジア、豪州、南米、欧州等の既存の供給拠点を有効活用するとともに、リテール分野との連携を一層深め、販売網の確立を進めている。流通・販売分野に関しては、1996 年に資本関係のあった卸売会社 2 社を合併し、「伊藤忠食品」を設立、2001 年 3 月に東証一部に上場し、加工食品の全国的な流通体制を整備した。また、1998 年、「伊藤フレッシュ」を立ち上げて、畜産品・水産物・青果物の「生鮮 3 品」を取り扱う会社とし、生鮮品の流通にも力を入れた。このような体制の下、伊藤忠商事は、グループの総合力・競争力を高め、収益基盤の強化を図り、食料業界のリーディング・カンパニーを目指している。

さらに、もうひとつの柱でもある複合機能分野では、物流カンパニー分野があり、ここでは、商社の本来業務である国際物流・国内物流の機能強化に加えて、薬品・食品・コンビニエンスストア・量販店などのリテール分野でのサードパーティロジスティクス（3PL）事業の展開に力を注いでいる。とりわけ、医薬品については、長年、蓄積したリテール物流受託・運営に関するノウハウに、製

造ロット管理などの医薬品業界特有の物流慣習を融合させた、医薬品向けの 3PL 事業運営モデルを開発し、国内数ヶ所に医薬品専用物流センターを設置し、すでに製薬会社数社から物流業務を受託・運営している。また、物流部門グループの中核事業会社であるアイ・ロジスティクス社は、陸上・海上・航空貨物の取扱機能を統合し、広範囲な物流ネットワークを擁する国際ロジスティクス・カンパニーとなり、顧客の多様なニーズにソフト・ハード両面で柔軟に対応し、物流の全体最適化を実現する高品質のサービスを提供している。

元来、伊藤忠商事は、多数の紡績会社を傘下に有する「財閥」であり、今日でも繊維分野の重要性と競争優位性を有している。しかし、将来の発展基盤をきづくため、生活消費関連分野をはじめ、情報通信分野や中国ビジネスへの展開などで先進的な取組を行っている。

3. 専門卸売業の経営戦略としてのサプライチェーン・マネジメント

次に、専門卸売業の経営戦略を見ていくことにする^(注11)。対象は、身近な食品分野とする。酒類・食品卸売業売の売上高上位 10 社の販売集中度をみると、1991 年では 7.17%であったのに対して、2002 年には 12.16%と上昇している。近年、専門卸売業における寡占化が進展しており、流通の競争が激化してくるにつれて、多段階流通の減少やニーズの変化に対応できる高度な卸売り機能を有する企業への集約が大きくなってきているといえよう。ここでは、売上高ランキング上位 3 社の国分、三菱食品、日本アクセスの三社の経営戦略の展開から、新しい卸売機能を実現していく姿を見ていくこととする。

(1) 国分の事例

国分は、資本金約 35 億円、売上高 1 兆 4000 億円、従業員 4500 人（連結）を数え、酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業を主な事業内容としている。売上高の構成でも食品が 52.4%、酒類 27.6%、ビール 16.9%となっている。第七次長期経営計画実施以来、卸機能の高度化と強固な経営基盤の構築に向けて、事業構造改革を進めてきている。なかでも、「サプライチェーン・コンソリデート機能の発揮」は重要な位置を占めている。

「サプライチェーン・コンソリデート機能（SCC機能）」とは、製販の各段階への積極的な働きかけを通じて、サプライチェーン全体をコンソリデート（調整）し、流通の最適化を迫及することである。ローコスト化に向けた、卸売業全体での新しいインフラの構築を始め、メーカー・卸売業間及び小売業・卸売業間の効率化やコスト削減を実現することによって、生活者に貢献することを目指している。その具体化の第一歩として、商品情報データベースの共有化やメーカー共同物流を目的とした事業を同業卸売業と共同で展開し、成果をあげている。さらに、今後、こうした取組を卸売業界全体に拡大させ、メーカーや小売業とも連携を図りながら、日本の流通全体の最適化を目指している。

SCC機能の確立において中核をになうのが物流機能である。国分は、現在、170 拠点も全国に展開する物流センターを有している。これらのセンターは、企業専用センター、業態対応型センター、

汎用対応型センターの3つのタイプに区分し、効率的なセンター運営を追及している。企業専用センターでは、一括受注・一括配送の概念をいち早く具現化した3od(One order One Delivery)システムを採用し、加工食品・酒類・菓子・雑貨などの業種の枠を超えて、分散・重複による物流ロスを解消し、売場を起点とした在庫削減、カテゴリー別納品、リードタイムの短縮などを実現する。他方、業態対応型センターや汎用対応型センターでも、顧客企業に対応したオペレーションを、ヒト・モノ・情報の最適な組み合わせを通じて実現し、ローコストで高品質な物流機能を発揮する。こうした取組から、さらに踏み込み、メーカー・卸売業間の流通効率化に向けて、卸売業主導によるメーカー共同物流事業も展開している。今後は、連携の輪をさらに多くの卸売業者に広げ、SCC機能確立のためのインフラ構築推進を目指していく。

また、情報機能も重要である。国分では、1965年から業界に先駆けて情報システムを導入し、中間流通機能の整備に取組み続け、基幹システムの再構築など、常に市場の変化に対応できる仕組みづくりを継続的に進めてきた。今日、商品の受注から納品まで、顧客企業の業態・規模・ニーズに対応して最適な流通を実現できるように、各種物流システムを構築し、加工食品・酒類・チルド・日配・菓子によるフルライン対応や、毎日発注・毎日納品、カテゴリー別納品など多くの機能を備えている。また、小売業務支援として商品調達、品揃え、棚割、販売促進企画など様々な要望に対処できるシステムを提供している。また、40万アイテムに及ぶ商品情報やメーカー情報、小売情報を蓄積し、顧客企業の地域・規模・業態に最適なソリューションを提供できる体制を整備した。また、社内業務の効率化、ローコスト化のための情報システムの整備も推進しており、データベースの一元管理による国分グループ全体の統合データベースを構築し、情報の共有化を行うとともに、ワークフロー化を図っている。これらの情報機能は、社内はもちろんのこと、出張先、客先、自宅など、いつでもどこでも利用できる柔軟な情報ネットワークの構築や、さらに、インターネットを駆使して、メーカー・卸売業・小売業が情報の交換や共有ができるシステムの開発を進め、中間流通全体の最適化を進めている。

こうした物流ネットワークやデータベースを生かし、高度なリテイル・サポート機能やマーチャндаイジング機能を発揮している。リテイル・サポート機能とて、独自の情報支援システム「KOMPASS」を活用し、商品情報、市場動向、棚割企画、販売促進企画など売場提案や3ODシステムを活用した物流提案が実視されている。また、国分は、「暮らしのニーズ」にきめ細かく対応し、フルラインの品揃えをさらに強化するために、独自の商品開発に取り組んでいる。その代表的なものとしては、「K&K」ブランドがあげられ、フルーツや畜肉・水産・農産などの缶詰をはじめ、飲料やパン粉など約300アイテムをラインナップしている。さらに、生活者の意識や価値観の変化を先取りする「LIFULL」「KFAMILY」などの新ブランドの開発にも力を注いでいる。

(2) 三菱食品の事例

三菱食品(旧・菱食)は、資本金約106億円、売上高約1兆8000億円、従業員2900人(連結)

を数え、加工食品卸売業を主要業務としている。売上構成は、酒類 28.3%、嗜好品・飲料品 20.3%、調味料 15.8%、麺・乾物類 13.1%、冷凍・チルド類 9.7%となっている。2011年7月、旧・菱食が、明治屋商事等を子会社化し誕生した。

「菱食」グループは、商品の特性や食品流通の特徴から、2002年、「加工食品」、「フードサービス・低温食品」、「酒類」、「菓子」の4つのカテゴリー別に分類し、その専門性を高める一方で、情報・物流等を統合してフルラインで一括提供するべく、グループ・ネットワークの構築を進め、優れた中間流通機能の実現を目指している。また、2002年、新長期経営計画「EVOLUTION 21」をスタートさせ、その機軸として、コンピュータシステムの戦略的な活用を基盤とする「消費起点の流通システム」の創造や新しい中間流通ソリューション構築を位置づけている。その具体的な基幹システムとして、「NEW-TOMAS」が、全国の営業拠点や小売業、取引先メーカー、グループ各企業を有機的に統合し、流通プロセス全体を網羅する企業間ネットワークを形成し、最適流通の実現や、「菱食」の経営の三本柱である「新営業・新物流・新管理」を結合、機能強化を図っている。

「新営業」とは、小売業のマーチャндаイジングや販売促進までも包括した提案型の営業活動のことで、全営業担当者が最新の情報を共有し、菱食の出店データや市場データ、メーカーの情報などを、イントラネットを通じて、戦略的なデータベースとして活用し、分析データに基づくマーケティングを提案していく。さらに、それぞれの商圈に最も適した品揃えを検討し、顧客を引き付け、購買意欲をかきたてる売場づくりや販売促進企画などを充実させる。また、最新の食卓のトレンドを捉えた食MAPデータを駆使した52週の販促企画やフリクエンス・ショパーズ・プログラム（優良顧客優遇政策）など、効果的・効率的なマーケティングをサポートしている。

新物流は、物流コストの最小化・顧客サービスの最適化・企業価値の最大化をコンセプトに、物流機能を戦略的に展開することである。そのため、最新の各種テクノロジーを導入し、厳格な鮮度管理と高精度な納品を実現する物流センター・ネットワークを全国展開し、サプライチェーン・マネジメントのローコスト化に貢献し、また、物流機能として、それぞれの温度帯・カテゴリーで最適な商品ラインの流通システムを構築した。例えば、一般加工食品以外に冷凍・チルド・酒類・菓子・業務用の分野でも、それぞれの商品の温度帯・商品特性に最適な在庫・鮮度管理ができる物流拠点が整備され、あらゆるニーズに素早く対応する。また、全国エリアの各地域物流センターには、地域発注管理センターを設置し、発注業務を集約させた発注ネットワークを完成させ、サプライチェーン全体で情報を共有化し、計画・予測・開発を共同で行うCPFR活動を推進している。

新管理とは、管理部門での経理業務のレベルアップ、ペーパーレスかなどの取組み、業務の一層の効率化や経理部門の統合を推進することである。具体的には、「菱食」独自の経営情報システムとして「TRENETS」を導入し、グループ全体の財務体質の改善・強化＝「新管理」に努めている。また、キャッシュフロー重視の経営、ROE重視の経営を実践し、損益分岐点比率も重要視している。

いいかえれば、「菱食」が追求している戦略は、多様化する「食のニーズ」に応え、顧客満足を上させる、「食」のフルシーンに必要な食品流通の中間流通機能の提供に焦点を絞り、独自のホーム

ミールリプレイスメント展開やロジスティクス、商品調達、情報システム、商品開発、リテールサービスなど、様々な機能を提供し、食品流通の課題にフル機能で対応し、ECRやSCMを実現する戦略である。

(3) 日本アクセスの事例

日本アクセスは、2004年、「雪印アクセス」が改名したもので、資本金約26億円、売上高約1兆4000億円、従業員3300人（連結）を数え、食品を中心とするトータルなホールセラーとしての機能を確立するとともに、流通にかかわる全サービス機能を、より広角度に、より高度に備えた「総合流通サービス業」を目指している。また、社名変更を機に、雪印乳業のグループ会社を脱し、「自主独立」の中間流通業として、「自立した公共の卸」という経営理念を掲げている。経営戦略の方向性としては、ドライ・チルド・フローズンという、全温度帯の食品を取り扱う「食のターミナル」としての総合力を高め、流通システムの改善・強化に努めることにおいている。事実、第二次中期経営計画「Challenge V」で提起された「戦略的取組企業への経営資源の集中」や「流通品質向上とローコスト物流の実現」などを経営方針としている。また、そのための、新基幹システム「Captain」を導入し、ネットワークでの業務集中管理や商流と物流を最適エリアでの管理、日付・温度のリアルタイム管理を実現し、高い物流品質を提供している。

また、国分との業務提携＝戦略同盟も注目すべき点である。2001年7月、日本アクセスは、国分と業務提携を結び、日本国内における中間流通機能の高度化を図り、流通全体の最適化を目指している。具体的には、情報機能、小売支援機能に関する共同利用、共同開発の取り組みの一環として、商品情報や営業支援を目的とする新会社を設立した。さらに、今日、伊藤忠商事が、日本アクセスの株式の90%以上を所有し、完全傘下に入った点も看過してはならない。

日本アクセスは、かつては、雪印乳業傘下のグループ企業であったが、雪印集団食中毒事件・牛肉偽装事件の影響を受けて、伊藤忠商事が雪印乳業の負債を引き受ける代償として、雪印グループ内の「黒字企業」である雪印アクセスの株式を譲る受け、伊藤忠商事傘下の食品卸売業となつて、「食料業界のリーディング・カンパニー路線」を支えている。また、解散した雪印食品にかわり、一部の商品は、「アクセス・ブランド」で展開している。

4. むすびにかえて

中間流通機能を担う卸売業は、流通において欠かすことのできない結節点としての役割を果たしてきた。しかし、今日、流通の世界は、かつて経験したことのない大変革に直面している。それは、外資小売業の相互進出、ITの進展といったビジネス環境の変化ばかりでなく、少子高齢化、単身世帯の増加、女性の社会進出などを背景とした消費者ニーズの多様化・多極化や社会構造の変化、さらには「生活者を起点としたパラダイム・シフト」が進行していることなど、「時代そのものの変化」である^(注12)。また、こうした時代のうねりの中で、流通各段階・各層での再編＝構造改革と流通機能

の大変革が同時に進行している。メーカー・小売業・卸売業が連携一体となって最適流通にむけた構造改革を実現しなければ、生き残ることができない。卸売業も、こうした時代の変化に対応すべく、「競争」と「協調」を機軸に、さらなる革新に取り組む必要がある。

とりわけ、近年、卸売業を取り巻く環境は厳しい状況である。まず、第1に、主たる販売先である中小小売商業の大幅な減少であり、他方、大手小売業のメーカー直取引や共同で商品開発を進めるコラボレーションの増加である。また、メーカーが販売促進活動の一環として、小売業支援活動や小売業との接触を強めて生きている。さらに、大手小売業の側でも、卸売業の品揃え能力、情報や物流の能力などを評価して、取引相手となる卸売業を選別している。その上、卸売業者に、配送・開梱・陳列・値札張り、清掃、店員派遣などを要求するようになった。加えて、情報化の影響も看過できない。EOSやEDIの進展が、従来の卸売の受発注機能を低下させてきている。

卸売業が、今後、目指す方向性としては、従来のメーカーの「販売代理機能」を担ってきたことから転換し、小売業のための「仕入代理機能」だけではなく、消費者の「購買代理機能」をも重視していくことがあげられる。また、そのためにも、①小売店の指導・援助活動（リテールサポート）の強化、②情報武装化による効率的経営・販売活動への転換、③品揃え・機能の特化・限定化を進めること、逆に、④品揃えのフルライン化・機能の総合化、⑤メーカーや小売業との戦略的同盟やSCMの参画、⑥同業者との合併による規模拡大、⑦有能な人事確保などがあげられる。

いずれにせよ、グローバリゼーションと情報ネットワーク化により、卸売流通の姿は大きく変貌しつつある。また、多発する食品事故による、「食への安全性」が根底から揺らぎ、信頼性を取り戻すためトレサビリティ・システムへの取り組みも進展してきている。そこで、経済性と社会性を調和させた新しいマーケティング的な発想で、過当競争下で苦しむ卸売流通の再編・再建を進めるためには、国際化・情報化の進む流通システム全体の再編の中で、情報化対策を含めて、システムとしてのイノベーションを進める視点を打ち出していく必要がある。

《注》

(注1) 日本の流通革命については、林周二『流通革命』中央中公新書、1962年、p157を参照。

(注2) 本稿は、マネジメント研究会共同研究プロジェクト「卸売業の情報化とサプライチェーン・マネジメントに関する研究」の成果の一部にもとづいている。

(注3) ECRの特質については、藤本武士『効率的顧客対応のマネジメント』文理閣、2007年が詳しい。

(注4) この点については、山本敏久『流通パートナーシップのマネジメント』文理閣、2006年を参照。

(注5) 卸売業の発展と機能分化に関しては、橋本勲『現代商業学』ミネルヴァ書房、1971年、p139-159。

(注6) 商社の歴史的発展に関しては、宮本又次編『総合商社の経営史』東洋経済新報社、1976年を参照。

(注7) 戦後の大型化・総合化のプロセスに関しては、杉野幹夫『総合商社の市場支配』大月書店、1984年や公正取引委員会『総合商社に関する調査報告』1974年などを参照。

(注8) 総合商社の機能や歴史的役割等に関しては、商社機能研究会編『現代総合商社論』東洋経済新報社、

1975年が体系的な内容を有している。

(注9) 1970年代から80年代における総合商社の変化に関しては、山中豊国編『日本の商社』大月書店、1996年を参照。

(注10) 総合商社の概況については、日本流通新聞社編『流通経済の手引き』日本経済新聞社、各年度版などが詳しい。

(注11) 専門卸売業の概況については、日本流通新聞社編『流通経済の手引き』日本経済新聞社、各年度版などが詳しい。

(注12) この点に関する状況認識としては、三浦一郎編『流通と顧客創造』高菅出版、2004年を参照。