

流通構造変化の展望

—卸再編の動向調査に基づいて—

本 藤 貴 康

1. 卸構造変化の推移
2. 卸売業調査分析～業務提携～
3. 卸売業調査分析～合併～
4. 流通構造の展望

1. 卸構造変化の推移

最初に、わが国における卸構造を図表1-1（卸売業全体の総括数値表）で概観しておく。事業所数、従業者数、年間販売額、商品手持額¹に関する国内卸売業の総計値を眺めてみると、平成3年に最大値を刻んでから、事業所数、従業者数、年間販売額は平成14年まで減少の一途をたどっている。商品手持額²はバブル崩壊直後に膨れ上がったものの、平成14年には昭和60年のレベルにまで圧縮されてきており、流通在庫の削減に卸売業各社が取り組み始めた成果として見ることができる。しかし、これは明らかに、卸売業界全体が縮小均衡に移行しており、これを証明するかように近年の傾向としては全ての項目においてマイナス傾向へと推移している。

図表 1 - 1 (卸売業全体の総括数値表)

	事業所数 (単位：店)	従業者数 (単位：人)	年間販売額 (単位：百万円)	商品手持額 (単位：百万円)
昭和47年	259,163	3,007,647	106,780,082	5,224,766
昭和49年	292,155	3,289,663	173,113,132	9,768,906
昭和51年	340,249	3,512,973	222,315,445	11,340,786
昭和54年	368,608	3,672,638	274,545,131	13,112,098
昭和57年	428,858	4,090,919	398,536,234	16,953,438
昭和60年	413,016	3,998,437	427,750,891	17,133,505
昭和63年	436,421	4,331,727	446,483,972	18,285,260
平成 3 年	461,623	4,709,009	571,511,669	24,693,705
平成 6 年	429,302	4,581,372	514,316,863	22,549,664
平成 9 年	391,574	4,164,685	479,813,295	21,485,360
平成11年	425,850	4,496,210	495,452,580	—
平成14年	379,549	4,001,961	413,354,831	17,249,360
平成16年	375,378	3,805,283	405,646,439	—

(出所) 経済産業省『商業統計表産業編 (総括表)』昭和47年～平成16年

注意しなくてはならない点として、事業所当たりの従業者数と年間販売額の推移である。これについては、図表 1 - 2 (卸売業全体の事業所あたりの従業者数及び年間販売額) で確認しておきたい。事業所あたりの従業者数はバブル絶頂期 (平成 2 年) 近辺では増加していたが、基本的には昭和 47 年以降減少傾向にあることが分かる。バブル以前の高度成長期には従業者数が減少していても年間販売額は増加するという実績が示されているが、近年では事業所あたりの年間販売額も減少しており、卸売業の事業基盤が弱体化しつつあるという可能性を示唆している。

卸売業の中抜きによる製販直取引型流通の経済合理性は、直取引する企業が双方にスケールメリットを有していないと非合理性が生じる危険性もあり、小売業のチェーン化の進展とそれに伴う事業規模の拡大、更に NB メーカーによる市場寡占化が進まないと簡単には実現できない。なぜなら、どちらか一方が小規模分散構造を有していた場合には、寡占構造側のコスト負担は肥大化する可能性が高いからである。しかし、現状としてわが国の小売業の上位集中化は日米比較において大きな隔たりが存在しているの

図表 1-2 (卸売業全体の事業所あたりの従業者数及び年間販売額)

	事業所数 (店)	前年比 増減率 (%)	従業者数/ 事業所数 (人)	前年比 増減率 (%)	年間販売額/ 事業所数 (百万円)	前年比 増減率 (%)
昭和47年	259,163	—	11.61	—	411.02	—
昭和49年	292,155	12.73	11.26	▲2.97	591.54	43.92
昭和51年	340,249	16.46	10.32	▲8.31	652.39	10.29
昭和54年	368,608	8.33	9.96	▲3.50	743.82	14.01
昭和57年	428,858	16.35	9.54	▲4.26	928.30	24.80
昭和60年	413,016	▲ 3.69	9.68	▲1.49	1,034.68	11.46
昭和63年	436,421	5.67	9.93	▲2.53	1,022.06	▲ 1.22
平成 3 年	461,623	5.77	10.20	▲2.77	1,237.05	21.04
平成 6 年	429,302	▲ 7.00	10.67	▲4.61	1,197.03	▲ 3.23
平成 9 年	391,574	▲ 8.79	10.64	▲0.34	1,224.35	2.28
平成11年	425,850	8.75	10.56	▲0.73	1,162.44	▲ 5.06
平成14年	379,549	▲10.87	10.54	▲0.13	1,088.07	▲ 6.40
平成16年	375,378	▲ 1.10	10.14	▲3.86	1,079.63	▲ 0.78

(注) 図表 1-1 (卸売業全体の総括数値表) に基づいて作成

も事実である³。つまり、中小企業構成比率が高いわが国においては、卸売業介在型流通によるネットワークを前提としたビジネスモデルを、ほとんどのメーカーも小売業も構築しており、全ての企業においてマンパワー不足と構造不況という経営環境の制約に圧迫されていることから、卸売業が機能提供する余地は広く残されていると言える。ましてやFTA締結国が増えつつあるアジア経済圏まで視野を広げると、中間流通領域の物理的距離は長大化し、中間流通機能へのニーズは拡大していく可能性まで考えられる⁴。

次に、卸売業の多段階性を示すW/R比率について、図表 1-3 (米国のW/R比率の推移) と図表 1-4 (わが国のW/R比率の推移) で日米の流通比較として簡単に触れておきたい。一見して確認できるように、米国は低い数値で、卸売業と小売業の販売金額の比率は安定しているのに対して、わが国は変動が大きく、数値自体も大きい。明らかにわが国の流通特性としての多段階性を確認することができる。国内小売業の中小企業比率の高さや、購買慣習としての近接性重視の傾向を考えると、このような

流通環境においては、卸売業介在型流通システムが有効に作用するため、高い数値が保たれていると捉えることもできる。

前述の通り、小売業においては事業所あたりの従業者数の減少は加速しつつあり、売場ケアの低下は問題視され始めている。そのような売場の現状を支える役割を卸売業が担わなければならないというニーズは、小売業側からもメーカー側からも出ているのである。卸売業の粗利益率は概算でメーカーの4分の1、小売業の2分の1とも言われているなかで、これ以上のローコスト化を実現するためには、卸売業の事業構造を変革しなければならないと考えられる。

図表1-3 (米国のW/R比率の推移)

西暦	小売販売総額 (単位：\$1000)	卸売販売総額 (単位：\$1000)	W/R比率	前年比 変動差
1939	42,041,790	54,888,480	1.31	—
1948	130,520,548	188,688,801	1.45	0.14
1958	199,646,463	285,726,904	1.43	▲0.01
1967	310,214,393	459,475,967	1.48	0.05
1977	709,965,113	1,258,400,268	1.77	0.29
1987	1,493,308,759	2,524,726,802	1.69	▲0.08
1997	2,460,886,012	4,059,657,778	1.65	▲0.04

(出所) U.S.Census Wholesale trade 1939-1997、U.S.Census Retail trade 1939-1997

図表1-4 (わが国のW/R比率の推移)

西暦	小売販売総額 (単位：百万円)	卸売販売総額 (単位：百万円)	W/R比率	前年比 変動差
1972 (S.47)	17,683,715	103,594,455	5.86	—
1979 (S.54)	43,748,562	267,975,117	6.13	0.27
1985 (S.60)	76,013,534	421,046,732	5.54	▲0.59
1991 (H.03)	115,005,155	565,901,288	4.92	▲0.62
1997 (H.09)	126,003,968	475,264,392	3.77	▲1.15
2002 (H.14)	115,708,594	410,203,841	3.55	▲0.23
2004 (H.16)	133,285,144	405,646,439	3.04	▲0.50

(出所) 経済産業省『商業統計表産業編(総括表)』昭和47年～平成16年

長期不況とグローバル化を背景として、取引先にコスト依存する製販の傾向が強まる中で、卸売業の機能発揮の機会が多い。しかし卸売業にとっ

ての大きな問題として、営業活動と機能報酬が錯雑としている点が挙げられる。卸売業は伝統的に営業活動と労務提供や協賛金提供が不可分な形で行われてきた経緯があり、この旧習を打破するだけの付加価値を、卸売業が提供する機能に取り込んでいくためには、これまでの機能開発のアプローチを抜本的に変革させる必要がある。そこで今年に入って表面化してきた卸売業の動向として、業務提携、経営統合、合併という経営手法に注目した。医薬品卸を中心として大型合併が昨年まで話題となり、それ以前には日用雑貨卸、その前には加工食品卸と、業種別に時代の潮流は偏るものの、2005年10月に実現したメディセオホールディングス（医薬品卸第1位）とパルタック（日用雑貨卸第2位）の経営統合によって「メディセオ・パルタックホールディングス」の誕生は異業種間の大型合併として大きな余波を生み出す可能性がある。

筆者は以前（2004年3月）に卸売業調査としての連携と合併についての意向調査を実施している。この際の調査対象は、加工食品卸、生鮮食料品卸、日用雑貨卸、医薬品卸などを中心としており、回答は75社であった。集計結果は図表1-5（卸売業の連携・合併調査-2004年3月調査結果-）に示した通りである。この時期で、業務提携を考えていない比率が41.3%であり、合併については65.3%という結果である。双方ともに対象となるのは圧倒的に同業種卸売業である。

図表1-5（卸売業の連携・合併調査-2004年3月調査結果-）

	件数	同業種 卸売業	異業種 卸売業	業務提供・ 合併は考 えてはい ない	その他	無答
業務提携先として可能性のある企業	75	49.3	9.3	41.3	4.0	4.0
合併先として可能性のある企業	75	28.0	2.7	65.3	2.7	4.0

（出所）財団法人流通経済研究所「卸売業の機能強化と業界動向に関するアンケート調査」2004.3⁵

2. 卸売業調査～業務提携～

2005年秋にプレスリリースされた異業種卸の大型統合のニュースを受けて、消費財卸売業に対して連携及び合併に関する緊急調査を実施した⁶。その結果を次に見ていくことにしたい。

卸売業が中間流通機能の主たる担い手であることは間違いなく、それは中間流通の主要機能としてのロジスティクスにおいても、また効率的な営業活動においても、スケールメリットが大きく作用する。

まず業務提携から見ていくが、ここでは年間売上額において差が確認できている〔図表2-1（業務提携に関する方針）参照〕。

全体の数字から見ていくと、「検討するつもりはない」とする企業が39.6%となっており、2004年3月実施調査と比較して微減しているが、それほど大きな変動は認められない。しかし、年間販売額の規模別集計では明らかな傾向が確認できる。「検討するつもりはない」とする回答比率は、「50億円未満」で50.6%、「50～300億円未満」で35.1%、「300億円以上」で27.8%と、売上規模が拡大するにつれて業務提携への取組意欲は強まっている。

業務提携先として想定されている卸売業については、合計集計値からほとんどの企業が「同業種卸売業」としているが、4分の1程度の卸売業で「異業種卸売業」も検討されている点は、前回調査の9.3%と比較して大きな変化として確認できる。これは異業種統合によって誕生したメディセオ・パルタックホールディングスの余波として捉えられる。

次に、この業務提携先を選別する際の評価視点について見ていくことにする〔図表2-3（業務提携先の評価視点）参照〕。全体数値で該当比率が40%を上回る項目は、数値の大きい順に「商圏が重複していない企業（50.5%）」、「経営理念が共通している企業（46.3%）」、「備えている機能が

図表 2-1 (業務提携に関する方針)

		件数	1年以内に具体化する	現在検討中である	具体化してはいないが検討しなければならない	検討するつもりはない	その他	無回答
合計		197	5.6	11.2	31.5	39.6	10.7	1.5
年間売上額	50億円未満	77	2.6	9.1	23.4	50.6	13.0	1.3
	50～300億円未満	77	10.4	10.4	32.5	35.1	9.1	2.6
	300億円以上	36	2.8	19.4	44.4	27.8	5.6	—
	無回答	7	—	—	42.9	28.6	28.6	—

(出所) 財団法人流通経済研究所「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

図表 2-2 (想定する業務提携先) ※複数回答可

		件数	同業種卸売業	異業種卸売業	その他
合計		95	80.0	24.2	5.3
業種	加工食品系	55	78.2	32.7	—
	生鮮食品	9	100.0	—	—
	日用雑貨系	12	66.7	25.0	16.7
	医薬品	7	85.7	14.3	—
	その他	12	83.3	8.3	25.0
	無回答	—	—	—	—
年間売上額	50億円未満	27	77.8	29.6	3.7
	50～300億円未満	41	80.5	22.0	4.9
	300億円以上	24	83.3	20.8	8.3
	無回答	3	66.7	33.3	—

(出所) 財団法人流通経済研究所

「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

自社よりも優れている企業 (42.1%)」となっている。ここではスケールメリットを追求する卸売業の今後の成長方向を示すかのように、年間売上額が小さいほど、また商圈が狭いほど「自社よりも大きな卸売業」との業務提携を求めていることが示されている。より具体的に、業務提携で求める効果については図表 2-4 (業務提携に求める効果) で確認できるが、

合計数値の上位3つを抽出すると、「販路の拡大（65.3%）」、「差別化機能の強化（48.4%）」、「弱い機能領域の補完（36.8%）」となっており、圧倒的に高い項目として「販路の拡大」つまりスケールメリットの実現が挙げられている。しかし、続く項目はいずれも機能を重視した点の意向が強く示されていることは、地域卸売業の戦略方針に幅を持たせる結果として捉えることができる。この業務提携における機能に関する意向においては、業種別に特徴が見られる。「差別化機能の強化」では日用雑貨系、医薬品の卸売業で傾向が強く示されており、「弱い機能領域の補完」では加工食品系、生鮮食品の卸売業で傾向が強く示されているという点である。日用雑貨系及び医薬品業種においては、競争力強化のために集中的にコアコンピタンスとして機能開発・強化が求められており、加工食品系及び生鮮食品業種においては、競争力強化のために広範囲にわたる機能装備が追及されていると読み取ることが可能である。

これは、食品系と非食品系で分けることができるかもしれないが、食品系の卸売業にとってのメインターゲットは国内で店舗数が最も多いスーパー

図表 2-3 (業務提携先の評価視点) ※複数回答可

		件数	の 自 社 よ り も 事 業 規 模 の 大 き な 企 業	の 自 社 よ り も 事 業 規 模 の 小 さ な 企 業	自 社 と 近 似 し て い る 事 業 規 模 の 企 業	自 社 よ り も 優 れ て い る 企 業	備 え て い る 機 能 が 自 社 よ り も 優 れ て い る 企 業	似 し て い る 企 業	自 社 と 経 営 環 境 が 近 い 企 業	商 圏 が 重 複 し て い な 企 業	商 圏 が 重 複 し て い る 企 業	経 営 理 念 が 共 通 し て い る 企 業	そ の 他
合計		95	33.7	24.2	25.3	42.1	36.8	50.5	28.4	46.3	1.1		
年間 売上 額	50億円未満	27	48.1	22.2	29.6	48.1	48.1	51.9	33.3	48.1	—		
	50～300億円未満	41	36.6	26.8	19.5	34.1	26.8	53.7	24.4	41.5	2.4		
	300億円以上	24	12.5	25.0	29.2	50.0	37.5	45.8	33.3	45.8	—		
	無回答	3	33.3	—	33.3	33.3	66.7	33.3	—	100.0	—		
商 圏	単独都道府県	14	57.1	28.6	21.4	64.3	35.7	42.9	21.4	35.7	—		
	複数都道府県(2～4)	32	43.8	21.9	28.1	37.5	46.9	40.6	40.6	50.0	—		
	複数都道府県(5以上)	47	19.1	25.5	25.5	38.3	31.9	57.4	21.3	44.7	2.1		
	無回答	2	50.0	—	—	50.0	—	100.0	50.0	100.0	—		

(出所) 財団法人流通経済研究所「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

図表 2-4 (業務提携に求める効果) ※複数回答可

	件数	差別化機能の強化	販路の拡大	品揃えの深さの追求	品揃えの広さの追求	販売先への発言力強化	弱い機能領域の補完	仕入れ先への発言力強化	情報システム開発費の軽減	物流コストの軽減	営業コストの軽減	マンパワーの合理的活用	
合計	95	48.4	65.3	15.8	18.9	11.6	36.8	23.2	7.4	32.6	17.9	10.5	
業種	加工食品系	55	45.5	67.3	16.4	23.6	12.7	41.8	23.6	3.6	30.9	18.2	10.9
	生鮮食品	9	33.3	66.7	22.2	—	11.1	44.4	22.2	22.2	44.4	11.1	
	日用雑貨系	12	75.0	58.3	16.7	16.7	25.0	16.7	16.7	16.7	41.7	—	8.3
	医薬品	7	57.1	71.4	14.3	28.6	—	28.6	28.6	14.3	28.6	28.6	—
	その他	12	41.7	58.3	8.3	8.3	—	33.3	25.0	—	41.7	8.3	16.7
年間売上額	50億円未満	27	51.9	74.1	11.1	14.8	11.1	37.0	14.8	7.4	40.7	25.9	11.1
	50~300億円未満	41	41.5	61.0	9.8	9.8	17.1	41.5	34.1	4.9	31.7	14.6	12.2
	300億円以上	24	50.0	66.7	29.2	37.5	4.2	29.2	16.7	8.3	25.0	16.7	8.3
	無回答	3	100.0	33.3	33.3	33.3	—	33.3	—	33.3	33.3	—	—

(出所) 財団法人流通経済研究所「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

マーケットであり、アイテムの改廃も含めて売場業務が極めて多いことから、卸売業の機能発揮する機会が多岐に渡っていることが背景となっている。これに対して、医薬品卸売業はほとんどが医療機関をメインチャネルとしていることから、サービス強化よりも訴求し易いセールスポイントを備えることが競争力強化につながる可能性はある。日用雑貨系の卸売業は、「物流コストの削減(41.7%)」でも際立って高い数値が示されており、鮮度管理や温度管理がない分、正確かつ効率的なロジスティクスシステムの戦略性が高く、これが前述の「差別化機能」として位置づけられているものと考えられる。

3. 卸売業調査分析～合併～

合併についても同様に卸売業各社の意向を確認していくことにしたい〔図表3-1（合併に関する方針）参照〕。前回調査では合併を「検討していない」回答比率が65.3%であったのに対して、今回は58.9%と明らかに数値的に増加傾向が示されているが、業務提携と比較すれば各社ともに依然として合併に対してはやや抵抗があるように感じられる。ここで特徴的な点は、売上規模が小さな卸売業ほど合併については消極的であり、「50億円以上」では半数強が「検討するつもりはない」としているのに対して、「50億円未満」で66.2%に上っている。このクラスの卸売業は地域卸売業として家業的経営である場合が多く、経営手法として合併を捉えられない現状がうかがえる。

図表3-1（合併に関する方針）

		件数	1年以内に具体化する	現在検討中である	具体化していないが検討しなければならない	検討するつもりはない	その他	無回答
合計		197	0.5	5.1	24.4	58.9	6.6	4.6
年間売上額	50億円未満	77	—	2.6	16.9	66.2	7.8	6.5
	50～300億円未満	77	1.3	6.5	29.9	53.2	5.2	3.9
	300億円以上	36	—	8.3	27.8	52.8	8.3	2.8
	無回答	7	—	—	28.6	71.4	—	—

（出所）財団法人流通経済研究所「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

つづいて、想定される合併先について見ていくと〔図表3-2（想定する合併先）※複数回答可参照〕、やはり多くの卸売業では「同業種卸売業」との合併が想定されているものの、「異業種卸売業」と回答した企業が18.6%に達しており、前回調査の2.7%を大幅に超えている。この傾向は、異業種との相乗効果に対しての注目度が高まってきていることが表れてい

ると読み取れる。つづいて合併先の評価視点について確認すると、業務提携と全く同じ項目が上位を占めており、基本的に業務提携と合併は近似した相手先企業が想定されていることが分かる。個別に見ていくと、「自社よりも事業規模の小さな企業」を対象として重視されている企業は、業種では生鮮食品であり、売上規模「300億円以上」の卸売業である。生鮮食品については、近年のチェーンストアの伸張が影響して、一括納品するための仕入先確保が大口取引を実現する上で重要性が高まってきており、それに対する対応策としての結果であるという側面も考えられる。自社のイニシアチヴを保持したまま事業規模を拡大するということも、生鮮食品卸の「商圈が重複している企業」を対象としている回答比率が相対的に高いことから経営背景として認められる。

図表 3-2 (想定する合併先) ※複数回答可

		件数	同業種卸売業	異業種卸売業	その他	無回答
合計		59	86.4	18.6	1.7	5.1
年間売上額	50億円以上	15	73.3	20.0	6.7	13.3
	50～300億円以上	29	89.7	17.2	—	3.4
	300億円以上	13	100.0	15.4	—	—
	無回答	2	50.0	50.0	—	—
商圈	単独都道府県	9	66.7	11.1	—	22.2
	複数都道府県(2～4)	22	90.9	13.6	—	—
	複数都道府県(5以上)	28	89.3	25.0	3.6	3.6

(出所) 財団法人流通経済研究所

「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

具体的に合併によって何を期待しているのかについて確認しておきたい〔図表 3-4 (合併に求める効果) ※複数回答可参照〕。上位3項目を挙げると、「販路の拡大 (71.2%)」、「差別化機能の強化 (39.0%)」、「物流コストの軽減 (33.9%)」である。圧倒的に「販路の拡大」を目指す企業が多く、構成比も高い加工食品卸売業の75.0%が影響した結果といえる。前述

図表3-3 (合併先の評価視点) ※複数回答可

	件数	自社よりも事業規模の大きな企業	自社よりも事業規模の小さな企業	事業規模の企業	自社と近似している企業	よりも優れている企業	備えている機能が自社よりも優れている企業	似ている企業	自社と経営環境が近い企業	商圏が重複していない企業	企業が重複している	経営理念が共通している企業	その他	無回答
合計	59	39.0	27.1	32.2	47.5	33.9	40.7	28.8	50.8	1.7	1.7			
業種	加工食品系	32	40.6	25.0	34.4	50.0	25.0	43.8	25.0	50.0	3.1	—		
	生鮮食品	8	37.5	50.0	25.0	50.0	12.5	37.5	50.0	50.0	—	—		
	日用雑貨系	9	44.4	22.2	55.6	55.6	44.4	44.4	22.2	44.4	—	11.1		
	医薬品	5	40.0	—	—	20.0	60.0	20.0	20.0	80.0	—	—		
	その他	5	20.0	40.0	20.0	40.0	80.0	40.0	40.0	40.0	—	—		

(出所) 財団法人流通経済研究所「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

した通り、中間流通機能においては、様々な機能発揮機会においてスケールメリットが生じ易く、有力CVSなどでも採用されているドミナント戦略を卸売業も販路拡大によって実現することが可能となる。その最大の機能領域がロジスティクスであり、合併に求める効果として第1位と第3位は関連性が高い。しかし、ロジスティクスに象徴されるように全ての販売先に対して高い精度で均質化した機能が求められる領域と、販売企画提案に象徴されるようなそれぞれの販売先に対してオーダーメイド型の機能が求められる領域を有しているのが卸売業の事業特性として捉えることができ、それは「差別化機能の強化」の数字から考えられる。ここでは非食品系において高い数値が導出されており、近年成長性では小売業態で格別な存在となっているドラッグストアなどにおいて販売企画はもとより、店頭作業やMD全域において未成熟であり、これに対する機能提供力の強化などを含んでいるものと言える。医薬品卸は合従連衡が激しく、強者連合が急速に進展しており、従来型の営業活動からの脱却は提案営業の開発・提供が注目されてきている。このような営業環境の捉え方が機能開発の早期実現への圧力となり、合併による“セット購入”が視野に入れられてき

図表 3-4 (合併に求める効果) ※複数回答可

		件数	差別化機能の強化	販路の拡大	品揃えの深さの追求	品揃えの広さの追求	販売先への発言力強化	弱い機能領域の補完	仕入れ先への発言力強化	情報システム開発費の軽減	物流コストの軽減	営業コストの軽減	マンパワーの合理的活用	その他	無回答
合計		59	39.0	71.2	8.5	13.6	15.3	28.8	25.4	13.6	33.9	15.3	13.6	3.4	3.4
業種	加工食品系	32	31.3	75.0	9.4	12.5	12.5	31.3	31.3	12.5	37.5	9.4	12.5	6.3	3.1
	生鮮食品	8	12.5	62.5	—	12.5	25.0	37.5	25.0	12.5	37.5	37.5	25.0	—	—
	日用雑貨系	9	55.6	66.7	11.1	22.2	11.1	11.1	—	22.2	33.3	11.1	11.1	—	11.1
	医薬品	5	80.0	60.0	—	20.0	20.0	40.0	20.0	20.0	20.0	20.0	—	—	—
	その他	5	60.0	80.0	20.0	—	20.0	20.0	40.0	—	20.0	20.0	20.0	—	—
商圏	単独都道府県	9	44.4	77.8	11.1	—	33.3	11.1	22.2	11.1	44.4	11.1	11.1	—	—
	複数都道府県(2~4)	22	18.2	68.2	—	9.1	13.6	27.3	45.5	18.2	27.3	27.3	18.2	9.1	4.5
	複数都道府県(5以上)	28	53.6	71.4	14.3	21.4	10.7	35.7	10.7	10.7	35.7	7.1	10.7	—	3.6

(出所) 財団法人流通経済研究所「卸売業の提携・統合・合併に関するアンケート調査」2005.9

たと考えられる。

これに対して、商圏規模が小さな企業ほど高い比率が導かれている項目として「販売先への発言力強化」が挙げられる。スケールメリットが作用する卸売業ではあるが、限定地域に事業基盤を有する卸売業では得意先小売業との関係強化は至上課題である。地域卸売業のあり方としては得意先小売業との信頼関係樹立のための方策が求められている⁷。

4. 流通構造の展望

以上見てきたように、卸売業は一年半前の調査と比較して、異業種卸売業とのコラボレーションを戦略的選択肢の一つとして注目度が高まってきている。これは卸売業の業種構造という極めて長期に渡って保たれてきたわが国の流通特性の変質を示唆するものである。

そもそも卸売業の業種別構造は江戸時代までに成立し、明治期までに巨

大化し続けた有力問屋は、全て専門業種を背景としていた⁸。中には総合商社のように貿易を中心とした超業種卸も出現するが、現代における一般的な“卸売業”として認知されているのは、そのほとんどが専門的な業種を背景とした経営体である⁹。専門的な取扱業種を背景とする卸売業は、仕入先であるメーカーとの関係を構築する上では効果的であり、モノ不足時代のメーカー主導型流通システムにおいては、効果的に機能していたといえる。選択購買が著しい現代においては、消費者に対してのサービス強化が流通全体の焦点となっており、業種小売店数は減少の一途を辿り、代わって業態小売店が主流となってきた。このような業態小売店に対して、卸売業が支援体制を強化するためには、業種構造というパラダイムからの脱却へと推移していくのは自然な流れとして捉えることができる。更に、チェーンオペレーションを前提としたCVSやGMSを販売先チャネルとする場合には相応のスケールが必要となり、今回の調査結果に見られるような同業種卸売業間での連携や合併を根幹としながらも、異業種卸売業間での相乗効果によって流通機能の革新を模索する動きは今後活発になってくるものと考えられる。

卸売業の異業種コラボレーションの磁力となる焦点は、保有する販路及び商圈と機能であることは調査結果からも明らかである。機能面において考えてみると、開発に多大な労力を要する販促企画やアイテム改廃などを含む販売企画・管理機能、人員削減が進む小売業の人的支援としての店頭フォロー機能などがあり、ハード面では莫大な設備投資を要するがスケールメリットが直接的に作用するロジスティクス機能などがある。特に、これらの主要機能において高度なノウハウを有する企業を中心として今後の卸売業界における合従連衡は進展することが予測される。つまり、卸売業の競争力強化に向けての戦略として、事業規模の拡大という高度成長期のロジックだけではなく、新時代対応型ビジネスモデルの効率的実現というデフレ時代のロジックが加わるものと推察される。

ここで挙げた“効率”は必ずしも卸売業の淘汰の進展を単純に予測するものではない。強者連合による上位集中が進むことは間違いないが、全国卸が地域チェーンや単独店まで対応するとなると、逆に効率性においてリスクを避けることができない。つまり、これらをメインチャネルとする地域卸売業が機能発揮する機会は広く残されているものと考えられる。地域卸売業にとって最も大きな課題となるのは、売場支援と物流支援であり、ここでは地域卸売業間での業務連携が重要な機能的背景となってくる。既に、地域加工食品卸のグループとしてAFC、地域菓子卸のグループとしてNS研究会など、数多くの地域卸連携が広まりつつある。ここで重要な取り組みとして、スキル及びノウハウの共同開発と共有が挙げられるが、実際には業務連携は物流センターの共同利用などの物理的側面に囚われているケースが多く見受けられる。全国卸がスケールメリットを事業背景として優位性を確立していくにつれて、地域卸売業に対してのローコスト圧力は強まってくることは間違いないため、ノウハウにおいてキメ細かな機能開発を行うと同時に、それとは相反するローコスト化追求の取り組みも強いられることになる。

いずれにしても卸売業の構造変化は、小売業の上位集中化の進展と地域卸売業に対するローコスト圧力が大きなポイントとなってくる。小売構造が中小分散構造にあるわが国においては、地域に根ざした小売業が地域卸売業に対して依存できる機能領域を、地域卸売業がどこまで開発・提供できるかによって卸寡占化の進展は影響を受けることになる。

- 1 平成9年を最後に、商業統計の実施期限がこれまでの3年から5年に移行する経過措置として、平成11年および平成16年のデータは総務庁によって簡易調査を実施した結果を掲載している。なお簡易調査では商品手持額は調査対象外であるため空欄にしてある。
- 2 商品手持額とは「各年次の6月1日現在で商店が販売する目的で保有している全ての手持商品の金額」を指す。
- 3 本藤貴康「わが国における卸売業の社会的有用性と競争優位確立のための中間流通機能の研究」(学位論文[博士(経営学)]—東京経済大学、2005)、pp.67-70
- 4 (本藤貴康、2005、pp.179-180)
- 5 財団法人流通経済研究所にて、筆者が自主企画調査として実施。その集計結果による。
- 6 調査主体財団法人流通経済研究所。筆者が調査責任者。実施年月2005年9月。発送企業数は2000社、うち有効回答数は197社(回収率9.9%)。有効回答企業の平均売上額300億8千万円。業種は加工食品、菓子、生鮮食品、日用雑貨、化粧品、医薬品など消費財全域。当該調査では、ドライ加工食品、冷凍チルド加工食品、酒類、菓子、生鮮食品、日用雑貨、化粧品、医薬品、文具、衣料品、玩具、その他と分類しているが、クロス軸としては、「加工食品系」にドライ加工食品、冷凍チルド加工食品、酒類、菓子を含め、「生鮮食品」は生鮮食品のみ、「日用雑貨系」に日用雑貨、化粧品を含め、「医薬品」は医薬品のみ、「その他」に文具、衣料品、玩具、その他を含めている。
- 7 本藤貴康「流通変革時代の中間流通機能～卸売業のMD機能による店頭競争力強化～」『流通情報』第402号、2002.12、pp.13-23
- 8 石井寛治『日本流通史』(東京：有斐閣、2003)、pp.129-134
- 9 宮下正房『日本の商業流通』(東京：中央経済社、1989)、pp.136-138