

〔論 文〕

メーカー系列販売会社の有効性の検討

山 内 孝 幸

1 はじめに

日本では、1960年代と1990年代の2度にわたって流通革命が起こったといわれ、その都度問屋無用論が叫ばれた。特に1990年代は情報システムの発達により、大規模メーカーと大規模小売業者の間でコンピュータ・ネットワークを構築することで情報上の距離が縮小し、両者の連携が進展した。いわゆる製販同盟と呼ばれるものである。

またその一方で、1960年代からの経済成長を支えた要因の1つに大規模メーカーの発展とともに、メーカーの製品を市場へ流通させた卸売業者の存在があり、中でも日本流通の特徴に流通系列化が上げられる。流通系列化とは、メーカーが自社の製品の販売を有利に導くために、卸売業者・小売業者の活動を統制、管理する目的で組織化する一連の動きをいう¹⁾。今日、日本流通で定着している流通系列化は、主に戦後に成長を遂げたメーカーが主導する取引制度として発展を遂げ、家電産業をはじめ自動車や化粧品、医薬品、食品など日本を代表する多くの産業分野に見られたが、近年の大規模小売業者の急成長に伴い、その存在が大きく揺れ動いているといわれている。

しかし、大規模メーカーと大規模小売業者による製販同盟によって引き起こされた流通系列化の動揺は、過去何度となく問屋無用論が叫ばれながら依然として数多くの卸売業者は市場環境や競争状況に応じてその機能や役割を変容させることで生き残りを図っているように、メー

カーによる流通チャンネルの系列化は、メーカーが置かれた市場環境の変化に対応するために、メーカーと流通チャンネルとの関係にある機能や役割を変容させることで、その優れたパフォーマンスの原動力としての有効性を失うことなく機能させていると考えることができる。

本稿では、こうした状況を踏まえて加工食品分野において最大のメーカー系列販売会社である株式会社日本アクセスを事例として取り上げて加工食品産業における流通系列化と呼ばれる現象が生成し、変容するプロセスを経時的に追いかけてながら、メーカーによる流通チャンネルの系列化がどのような意図のもとに組織され、その系列化された流通チャンネルがどのような方向に変化したのか、また小売業者との流通取引様式と関係構築にどのような影響を与えているのか、という流通取引制度におけるメーカーによる流通系列化のダイナミズムと系列化された流通チャンネルの有効性について考察する。

2 流通系列化と販売会社

流通系列化に関しては、今までに多くの研究者によって研究成果が蓄積されており、定義付けされてきた。風呂(1968)は、商業資本の系列化を個別の産業資本家が個別の商人に対して個別の支配関係を設定し、自己製品の個別化された価値実現操作を図ることであるとし、系列化された流通とはメーカーによる内部組織に似た命令・権限の関係と、他方でメーカーと系列商人との売買関係を併せ持つ複合的な性格を有

するものであると指摘している。また、石原(1982, 1989)は、商業企業の系列化とは商業企業を価値実現過程の中に形式的に存続させながら、その社会性・独自の行動を可能な限り排除し、彼を寡占企業のマーケティング活動の中に組み込もうとするものであり、製造業者が商業者を緩衝帯として介在させながら、彼の影響力を引きつけようとする間接支配の方法であるとしている。つまり、流通系列とはメーカーが価格制限としての再販売価格維持や非価格制限としての専売制、一店一帳合制、テリトリー制、抱き合わせ取引などの諸手段を活用して、メーカー自らが自社の製品の販売について卸・小売から消費者へ至る流通経路を統合し、販売業者の協力を確保し、その自らのマーケティング戦略が実現できるように、もしくはより有効なものになるように販売業者を掌握・組織化する行為であるといえる²⁾。

では、こうした流通系列化の定義に対して販売会社はどのように定義づけられるのであろうか。風呂(1968)によれば、垂直的統合の形態として製造業者による既存の商人事業の買収あるいは吸収・合併、同じく製造業者によって新規に設定された直営販売組織を上げている。また、森下(1960)によれば、実質的には商業資本を排除しながら、形式的にはなお個別の企業として残存せしめておく場合があり、その形態として、独占資本の専属販売代理人たる代理商や、直属の販売会社あるいは共販会社を上げている。

つまり、販売会社は垂直的統合の一形態として、メーカーによって既存の卸売り業者を買収もしくは吸収・合併するか、またはメーカーの出資によって新たに設立されることでメーカー資本の影響を受けながら、メーカーが国内市場において自社製品をそこを通じて販売させる目的で出資・設立した商事会社である³⁾と定義することができる。

3 株式会社日本アクセス⁴⁾の事例

(1) 日本アクセスの概要

ここでは、大規模小売業者と大規模メーカーによる流通系列化に関する関係を代表する企業として、加工食品業界の雪印乳業株式会社(以下、雪印乳業)と株式会社日本アクセス(以下、日本アクセス)を取り上げる。

日本アクセスは、1993年10月1日に島屋商事、仁木島商事、雪印物産、雪印商事、東京雪印販売の雪印系列卸5社が合併し、“統合物流サービス企業”を標榜して雪印アクセスとして設立され、その後2004年4月1日に社名変更されたものである。設立当時、資本金は26億2000万円であり、そのうち雪印乳業の出資比率は89.02%となっている⁵⁾。

日本アクセスとなった現在(2005年3月)の売上高は8171億9200万円であり、食系卸売業では業界トップの国分株式会社の1兆3378億円(2005年12月)、株式会社菱食の1兆2875億1700万円(2005年12月)に次いで第3位にある⁶⁾。ただし日本の食系卸売業は酒類の取り扱いのウェイトが高いという特徴⁷⁾があり、カテゴリー別売上高構成比を見れば、国分は食品が6642億万円(構成比49.7%)⁸⁾、菱食は食品が8857億7700万円(構成比68.8%)⁹⁾となり、食品カテゴリーの取り扱いをとらえれば、日本アクセスは菱食に並ぶ位置付けにあることがわかる。

(2) 島屋商事株式会社の沿革

島屋商事の創業は、1921年10月10日に武田清平が大阪市東区(現在の中央区)平野町において「島屋商店」としてバター専門の食料品販売を始めたことに端を発し¹⁰⁾、大正末期には近畿一円から名古屋・広島・九州にまで営業エリアを拡大し、関西で最も有力なバター問屋と言われるようになった。

1940年には戦時経済統制下であることもあって、島屋商事は日本の乳業界の最大手である酪連(現在の雪印乳業)に資本参加と役員派遣を仰ぐことによって経営基盤の強化を図るとと

もに、社名を島屋商店から島屋商事株式会社と変更した。

1960年後半頃には、スーパーに代表される量販店が急速に発展し、メーカーの中には量販店と直取引を始めるところも出現し、卸売業の存在が危ぶまれた時期であった。このような状況において、島屋商事は1957年にマヨネーズ等の一般食品を取り扱うことによって乳製品から総合化へ進出¹¹⁾したものの、売上高・利益の伸び悩みに直面することとなる。その主たる要因は、量販店が進展し、商品が多様化する中で卸売業として品揃え活動において競合他社と比較して明らかに遅れをとっていたのである。そして、このことが最終的に島屋商事の資金繰りにまで影響を及ぼすようになった。その一方で、雪印乳業は急速に展開する量販店に対応すべく、販売基盤強化のために新たな販売施策の展開を図ろうとしていた。

こうした動きの中で従来から資本参加による提携関係にあった両社であったが、さらに島屋商事は雪印乳業に対して資本および人的な面における事業提携を要請することとなり、1965年6月に島屋商事は雪印乳業から出された合理化案を受け入れるかたちで、雪印乳業の系列会社における総合食品卸売業者として位置づけられることとなった¹²⁾。

(3) 仁木島商事株式会社の沿革

仁木島商事の創業は、1918年6月7日に仁木島三平が乳製品・製菓材料を取り扱う卸売業として東京市赤坂区（現在の東京都港区赤坂）に仁木島商店を開業したことから始まる¹³⁾。1926年には、当時設立したばかりの酪連¹⁴⁾がバターの販売網を求めて全国主要都市の有力卸店と取引交渉を進めていたこともあり、仁木島商店はバターの納入契約によって酪連と取引を始めるようになった。

その後、1934年に社名を株式会社仁木島商店に改めることで、今までの個人経営から法人組織として経営のスタートをきるとともに、太平洋戦争中・戦後を通して生活必需物資に関する

取扱制限を受けたにも関わらず、「扱えるものは何でも売る」という姿勢で乳製品など統制品以外の品揃えを拡大していった¹⁵⁾。しかし、この安易な品揃えの拡大施策によって1952年に新規で始まった壺詰商品の取引において売掛金の滞留債権が発生するという失敗を招くこととなった。この事件によって仁木島商店は経営危機に陥り、雪印乳業に資金面での援助を申し入れ、雪印乳業が経営・資金の支援を行うこととなり、仁木島商店はこの支援によって雪印乳業からの出資比率は96%となった。

1967年には社名を仁木島商店から仁木島商事に変更し、それとともに雪印乳業と資本的な系列関係にありながら雪印製品以外の取扱をより一層すすめることで総合食品卸売業を目指すこととなった。

(4) 雪印商事株式会社の沿革

雪印商事は、1952年10月1日に株式会社東京乳製品商会の営業権を譲り受けた雪印乳業が、名古屋以西の販売会社として東京乳製品商会の大阪・神戸事業所をもって大阪乳製品株式会社（以下、大阪乳製品）として設立された¹⁶⁾。

雪印乳業が大阪乳製品を系列販売会社としてグループに加えたのは、関西地区における市乳日配商品の販売ルートを確認するためであったが、その後大阪乳製品は、雪印乳業のチャンネル合理化政策¹⁷⁾により1965年に雪印物産・大阪支店を合併し、社名も雪印物産に変更され、1971年には、雪印乳業が経営の多角化・多様化として始めた冷凍食品の製造にもなって、雪印商事は冷凍食品の販売を開始することとなった。

(5) 雪印物産株式会社の沿革

雪印物産は、1952年10月1日に株式会社東京乳製品商会から営業権を譲り受ける形で、雪印乳業によって「株式会社雪アイス」として設立された¹⁸⁾。1955年には雪印乳業のチャンネル政策により、株式会社雪アイスはアイスクリーム事業を新設会社・雪印アイスクリーム販売株式会

社（後の東京雪印販売株式会社）に譲渡し、乳製品および一般食品を取り扱う卸売業となり、それにともなって1957年に社名を雪印物産に変更した¹⁹⁾。

その後、1981年には雪印乳業の市場再編政策に沿って、関東エリアにおける雪印物産の市乳事業は東京雪印販売に移管され、雪印物産は雪印乳業の特約店として乳製品・アイスクリーム・冷凍食品を取り扱うとともに、その他食品全般を取り扱う総合食品卸店として拡大を図ることとなった。

（6）東京雪印販売株式会社の沿革

東京雪印販売は、1955年3月2日に雪印乳業の系列特約店のうち、株式会社雪印アイス（現在の雪印物産）・株式会社仁木島商店（現在の仁木島商事）・草野商店・マンロー商会・高宮商店のアイスクリーム販売部門を分離独立させ、雪印乳業との共同出資により、雪印アイスクリーム販売株式会社（以下「雪印アイスクリーム販売」として設立された²⁰⁾。

雪印アイスクリーム販売は、アイスクリームの販売を専業とする販売会社として設立されたが、アイスクリーム市場が拡大するにつれて、中小乳業メーカー等の市場参加が多くなり、競争が激化するようになった。こうした市場環境の中で、雪印アイスクリーム販売はアイスクリームだけでは売上・利益面で厳しいことから、多角化として1961年に市乳製品、1963年に冷凍

食品の販売を始めるようになった。また、販路に関しても、市乳商品でワンウェイ容器商品の開発を契機にして、一般小売店から量販店やチェーン・スーパーに対して取引を拡大した²¹⁾。こうした多角化の努力によって、1969年頃には売上の30%以上を市乳商品が占めるようになり、1975年には市乳商品の構成比が50%を超えるにまでいたった。そして、それとともに雪印アイスクリーム販売という社名は、市乳商品を主力として取扱っている当社の実体と乖離してきたことから、1970年に社名を東京雪印株式会社、1985年に東京雪印販売と変更した。

（7）雪印アクセス設立の経緯

雪印アクセスは、1993年10月1日に島屋商事・仁木島商事・雪印物産・雪印商事・東京雪印販売の系列卸5社の合併によって設立された。その雪印アクセス設立について雪印乳業から発表が行われたときは、当時の食品業界において大きな事件であった。なぜなら、合併対象となった5社は雪印系列卸として食系卸売業において中堅クラスであったが、今回の合併によって売上の単純合計は6000億円を超えることになり、北海道を除く²²⁾全国チルド物流網を持った巨大卸が突如として出現したからである²³⁾（表1）。

このように雪印乳業が系列とはいえ、各社の設立の経緯・歴史や力関係の異なる5社を雪印アクセスとして一本化するに至った要因は、外

表1 合併対象5社の概要（1992年度）

（単位：百万円，%，カ所）

社名	雪印乳業の出資比率	1992年度売上高	雪印乳業の構成比	事業所数	営業エリア
島屋商事	73.78	212,665	32.7	55	名古屋以西地区
仁木島商事	98.00	94,589	28.5	15	関東地区
雪印物産	100.00	142,855	48.0	56	名古屋～東北地区
雪印商事	100.00	92,500	47.7	20	近畿地区
東京雪印販売	100.00	90,217	77.1	32	関東地区
合計	—	632,826	—	178	—

出所）雪印アクセス社内資料より筆者作成。

部要因と内部要因の2つが考えられる。

まず外部要因としては、大規模小売業者の要求と地域小売業者の課題への対応という2項目が上げられる。第1に、この当時すでにバイイング・パワーを持った大規模小売業者は、欲しい商品を必要なときに確実に安く届ける卸店を1社選び、すべての配送を任せる「一括納入方式」のほうがコストは安くなるという考え方が支配的になっていた。さらに、全国展開にもなっており、全国均一で精度の高い物流網を構築している卸店に取引を集約する傾向にあったことから、雪印グループは系列卸について大規模小売業者の要求に対応する必要に迫られていた。

第2に、大規模小売業者に対して品揃え活動や店舗の棚割りとといった店舗オペレーションで格差のある地域小売業者からは、卸売業者に対して幅広いリテール・サポート能力が求められるようになった。

次に内部要因としては、雪印グループ内での物流・情報システム部門の合理化が上げられる。合併した5社は雪印系列といっても、取り扱い製品・営業エリアなどにおいて幅輻していたことから競争関係にあった。また、情報システムに関しては、系列卸各社が独自に構築している部分があったことから、システム上の重複が見られ、さらに大規模小売業者の全国展開、地域小売業者の幅広いリテール・サポートに対応するために統一する必要がある。

加えて雪印乳業は、上記の外部要因と内部要因によって系列卸5社を合併させるに当たって、品揃えの多様化を図ることで「総合食品卸」になることを選択した。しかし、雪印乳業の立場からすればメーカーによるチャネル・コントロールがし易く、雪印製品の専売率の高い販売会社を設立するという選択枝を採ることもできたはずである。それでも雪印乳業は、「販売会社はメーカーの意思を流通へ押し通すための仕組みであり、メーカー・卸・小売の協業体制を作るための阻害要因となる」との考えに基づいて総合食品卸になることを決定したのである。

4 雪印アクセスと顧客とのインターフェース

こうして総合食品卸となった雪印アクセスは、今や業界を代表する卸売業者であり、売上高においてかつての親会社である雪印乳業を越える規模の企業になったが、その雪印アクセスと顧客である小売業者とのインターフェースにおける特徴として次の4点を挙げるができる。

第1は、雪印アクセスは設立された当初、雪印乳業の出資比率に見られるように資本関係にある系列卸であるが、専売制をとる系列販社とは異なり、得意先である小売業者の品揃えに対する要求に対応できるよう主要な取扱カテゴリーは14カテゴリー、主要な取引先は延べ389社と非常に多岐にわたっていることであった(表2)。

また取扱商品のカテゴリー別売上高構成比(表3)を雪印乳業のカテゴリー別売上高構成比(表4)²⁴⁾と比較すれば、雪印アクセスは雪印乳業がほとんど取扱っていない一般加工食品などを積極的に他メーカーから仕入れることで品揃え形成活動において小売側が要求する多様化に対応しようとしていることがわかる。

こうして卸売業者としての認知を得た雪印アクセスは、設立2年目を迎える1994年頃からフローズンやチルド食品の低温度帯流通における全国流通網という強みを基盤に、常温食品はもとより、豆腐・漬け物などの和日配と呼ばれる和風加工食品²⁵⁾、菓子、日用雑貨にまで品揃え活動を積極的に展開した。これによって取引先もメーカーで4000社、小売業で1万5000社を越えるまでに拡大した。

第2は、この品揃え活動と並行して強化したリテール・サポート機能である。1994年には全国的な組織改革を実施し、本社において取引に関するマーケティング・物流・情報システムなどの機能を統括し、共有化を促進することによって大規模小売業者との関係強化を図る「流通本部」を新設した。

表2 カテゴリー別主要仕入れ先 (2000年3月現在)

(単位:社)

カテゴリー	瓶・缶詰	嗜好品	乾物	麺・米飯	調味料	飲料	菓子
取引先数	34	29	42	35	62	45	25
カテゴリー	オーガニック	乳製品	チルド	アイスクリーム	冷凍食品	漬け物	医薬部外品
取引先数	13	16	24	19	24	13	8

出所) 株式会社雪印アクセス会社案内より筆者作成。

表3 雪印アクセス, カテゴリー別売上高構成比 (2000年3月現在)

(単位:百万円, %)

カテゴリー	一般加工食品	牛乳類	冷凍食品	アイスクリーム	原料・乳製品	その他	合計
売上高	402,167	176,377	83,787	38,986	20,896	20,830	743,043
構成比	54.2	23.7	11.3	5.2	2.8	2.8	100.0

出所) 株式会社雪印アクセス社内資料より筆者作成。

表4 雪印乳業, カテゴリー別売上高構成比 (2000年3月現在)

(単位:百万円, %)

カテゴリー	牛乳類	乳製品	アイスクリーム	油脂	その他	合計
売上高	272,802	148,523	32,024	18,871	71,746	543,966
構成比	50.1	27.3	5.9	3.5	13.2	100.0

出所) 雪印乳業株式会社ホームページ (<http://www.snowbrand.co.jp/>) より筆者作成。

また、リテール・サポート機能は店舗支援・売場支援・情報化支援・教育研修支援といった具体的な項目²⁶⁾として各事業所にブレイクダウンされており、営業担当者が携帯端末を使って取引先に対して販促や棚割りなどの提案活動を実施できるようになることで、現場レベルにおいて個々の地域小売業者とのより太い関係を築くための手段となっている。

さらに、雪印アクセスが提供するリテール・サポート機能は、店舗・売場・情報・研修といったピンポイントのサポートだけでなく、カテゴリー・マネジメントによるチーム対チーム、組織対組織による継続的な取り組みを展開している²⁷⁾。こうした戦略を卸売業者が遂行するためには、品揃え活動における「フルライン化」、物流における「共同配送」という新たな2つの機能が要求される。

そして、雪印アクセスにおいてこの2つの機能を遂行しているのが特徴の第3番目となる

「マーチャンダイジング・ディストリビューション・センター (以下 MDセンター)」である。雪印アクセスは、中間在庫を持った卸売としての汎用的な機能と一括物流・共同配送機能を併せ持った卸売業者であるが、その中でMDセンターは「一括物流」「共同配送」を柱とした物流に特化した機能と、卸売業としての商流を切り離れた「マーチャンダイジング提案機能」を合わせたセンターとしてスタートし²⁸⁾、製造・流通・店舗までを含めたトータルコストの低減を特定の得意先とともに推進していくオーダーメイド的なセンターとして全国に99カ所(2006年4月現在)有している(図1)。

第4は、流通をトータルでサポートする基幹システム「ANGELS (Access Next Generation Leading System)」である。これは、旧5社間のシステム統一を図ることにより、日々の業務や物流の自動化・システム化および標準化を図り、全国同一レベルで高品質&低コスト流通を

支える基幹システムである²⁹⁾。そこでは、雪印アクセスおよび雪印アクセスの物流センターと得意先・仕入先・ベンダー間をEDIシステムでつなぐことで、ノー伝票・ノー検品・ノー請求をはじめとした受発注、入出荷、在庫管理、商品管理を製造・配送・販売のサプライチェーンの中で全体最適化を図ることを目的として開発されている（図2）³⁰⁾。

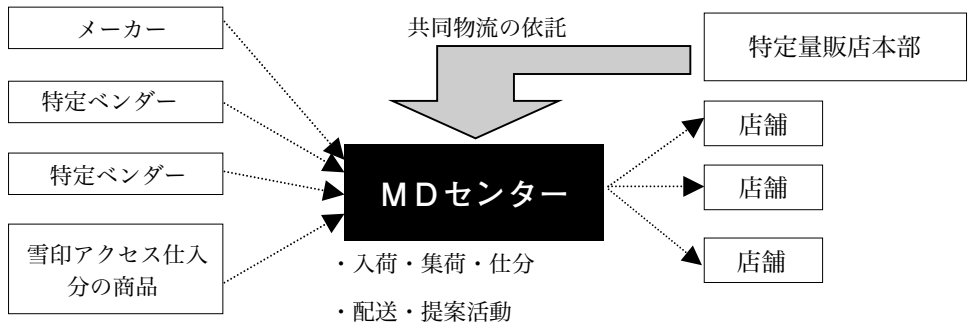
復活である。雪印アクセスは、旧5社時代から他社製品の取り扱いを積極的に行ってきた。これは一見すればメーカーの流通系列化政策と矛盾しているかのように見える。しかし、現実に卸売業者の企業規模が小さい場合、品揃えを形成する能力そのものが不足しており、必ずしも小売業者を惹きつけるものではなかったことから、雪印乳業にすれば販売チャネルの確保を最優先事項としながら、小売業者を惹きつけるための政策として品揃え活動の復活を採ったものと考えられる。加えて、1960年代の高度経済成長期の市場が拡大傾向にある中で、系列卸の品揃え活動の復活によって小売業者に対する魅力度を増すことができれば、系列卸の企業規模も大きくなり、必然的に自社製品のディストリビ

5 雪印アクセスから見た2つの関係性

(1) 雪印乳業と雪印アクセスの関係性

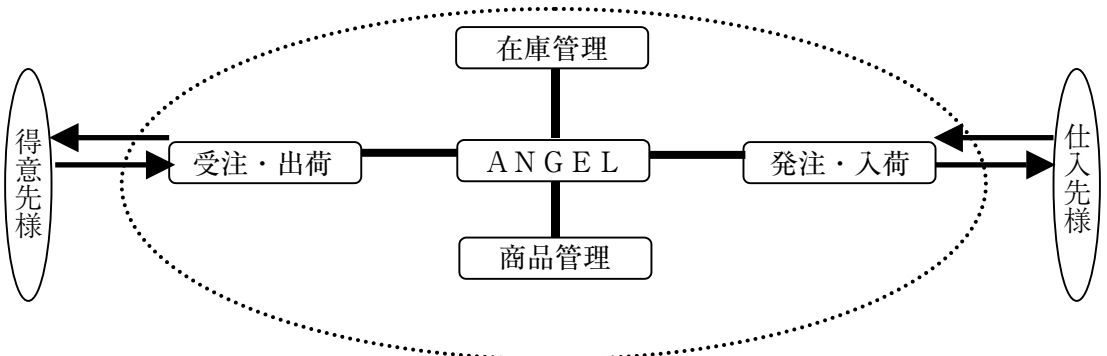
第1のフェーズである雪印乳業と雪印アクセスの関係において特徴的なのは、品揃え活動の

図1 共同物流型（MDセンター）



出所) 流通研究社（1998）, p. 36および日本食糧新聞社（1998）, p. 98より加筆、修正。

図2 雪印アクセス新基幹システム ANGELS 概念図



出所) 雪印アクセス会社案内より加筆、修正。

ューションも拡大する可能性が大きくなるものと考えられる。雪印乳業が雪印アクセスを“総合流通サービス企業”として位置づけることで、メーカーがチャンネル・コントロールを通じて競争優位を発揮するのではなく、チャンネル自体が市場において機能上の競争優位を発揮することで、メーカーは商品施策やブランド施策に集中するという機能分化を図ろうとした。この意味から、雪印乳業と雪印アクセスとの関係は、系列卸を経済的・人的な面で支援とコントロールを行いながら、系列卸にある程度の自由度を認めることで成長を促す、といういわば共存共栄の関係にあったといえることができる。

こうした雪印アクセスと雪印乳業のような関係は、従来の系列関係では見られなかった。つまり、従来の流通系列化で想定されていた寡占メーカーによる流通業者に対する支配関係が存在しないのである。そこに存在するのは、メーカーと流通業者が機能分化を図りながら、自社の強みをさらに強化し、相互の不足部分を補填するという互恵性を持ったWIN-WINの関係であり、流通系列化における支配関係からパートナー関係へと変化していることを表わしていると考えられる(図3)。

(2) 雪印アクセスと小売業者との関係性

第2のフェーズである雪印乳業と小売業者の関係において特徴的なのは、MDセンターであ

る。MDセンターは、特定のチェーン店・CVSに対して各店舗向けの商品を雪印アクセスが一括して荷受けし、仕分け・一括配送を行うオーダーメイド的なスルー型センターである。そこでは、特定の得意先に対して全温度帯を通じた一元的なフルライン・サービスを提供することによって、製造・流通・店舗までを含めたトータルコストの低減を、得意先と一緒に検討し、推進するセンターとして機能している。

雪印アクセスのこうした機能は、店舗オペレーションにおいて本部機能が十分機能していない中規模小売店や地域のリージョナル・チェーンに対して、棚割りから品揃え、物流に至るあらゆる機能を請け負っているのである。これと同様の機能は、菱食をはじめとする競合他社でも提供しているが、雪印アクセスが他社と決定的に異なるのは、全国119ヵ所に存在するMDセンターである。特定の得意先に対するセンターをこれだけ抱える卸売業者は他になく、この高密度な拠点からの物流サービスとカテゴリー・マネジメントによるマーチャンダイジング機能が、雪印アクセスの優位性を維持させている。

こうした雪印アクセスと小売業との関係は、基本的にチェーン・ストアの小売りとしての自主性は尊重しながら、売り場や商品に関しては任せてもらい、サプライチェーンとしてトータルコスト低減に関して一緒に検討・推進

図3 雪印アクセスと雪印乳業の関係概念図

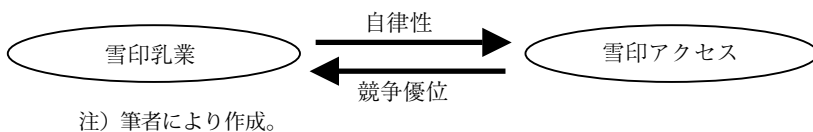
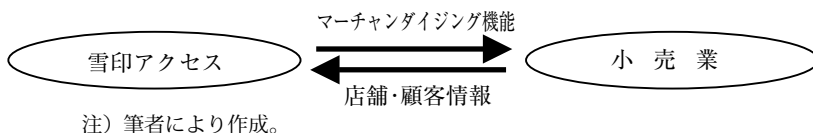


図4 雪印アクセスと小売業の関係概念図



していくという姿勢にある。そこには、従来の小売業者と卸売業者にあったパワーによる支配関係が薄らぎ、従来の卸と小売りの間の取引関係から取組関係へ変化することで、対等なパートナーとしての関係へと変化し始めているといえる（図4）。

6 おわりに

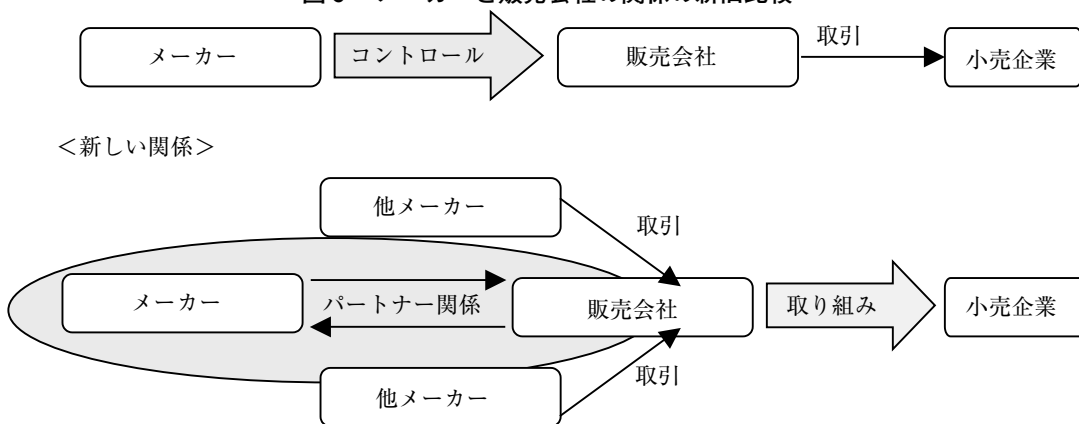
雪印アクセスと雪印乳業、雪印アクセスと量販店という2つの関係性について個別に検討を行ったが、ここではその全体の関係性を検討する。今までの考察から、雪印アクセスが雪印乳業と小売業の双方においてパートナーとしての関係に変化しつつあることが理解できた。こうした関係性の変化から流通系列化や販売会社を新たに捉えれば、これは従来の流通系列化の考え方に見られるメーカーが販売会社との関係を太くすることによって販売会社と小売企業をコントロールしようとすることに対して、メーカーが販売会社と小売企業との関係を太くすることによって企業グループ全体として小売企業と取組みを促進しようとするもの（図5）と捉えることができる。

加えて、雪印アクセスの基幹システムである

ANGELSは、全国同一レベルで高品質・低コスト流通を実現させるとともに、得意先とのネットワークを構築している。それと同時に、ANGELSもまた雪印乳業との情報システム上のインターフェースとして連携されている。このことは、雪印乳業が雪印アクセスとのオンラインを通じて小売業に対するネットワークとして連携されていることを意味している。

ここで重要なことは次にあげる2点である。第1は、雪印アクセスが販売会社として雪印乳業の製品を販売するだけでなく、積極的な他社製品の取り扱い品目の拡大とMDセンターを軸としたマーチャンダイジング機能の強化によって量販店との関係を取引から取組みへと転換し、業界内における競争優位を得たことである。第2は、雪印乳業が雪印アクセスとのネットワークを通じて小売業と繋がっていることである。雪印乳業の立場からすれば、雪印アクセスからダイレクトにチェーン本部施策と店舗施策および製品販売状況や消費者に関する情報が上がってくることになり、そのことはメーカー側から見た市場透明度を向上させることになる。さらに市場透明度が向上することで、需要予測が可能になり、それを販売計画や生産計画に反映させることが可能になる。それはまさに

図5 メーカーと販売会社の関係の新旧比較



出所) 筆者により作成。

サプライチェーン・マネジメント³¹⁾であり、将来的に雪印乳業は雪印アクセスを核としたサプライチェーンの構築によって消費者起点の発想へ転換を図ろうとしているのである。

このことから、メーカー系列販売会社の役割が自社製品の販売からメーカーと小売業者を繋ぐネットワークにおけるオーガナイザーとなるとともに、小売業者との関係において取り組みによるパートナー関係へと転換したメーカー系列販売会社が小売業者から詳細な市場情報を入手し、それらをメーカーに反映させることによってサプライチェーン・マネジメントにおける核としての役割を担うように変容したことを表している。これは、メーカー系列販売会社がメーカー自社製品を販売させる商事会社としての支配関係からメーカーとの関係を機能分担による互惠性を持ったパートナー関係へと変容させ、その一方で小売業者との関係においてサプライチェーンの核としてのパートナー関係へと変容させることで有効性を維持してことを示しているものと考えられる。

注

- 1) 田島義博・原田英生編著 (1997), 317ページ。
- 2) 新庄浩二 (1995), 169-176ページ。
- 3) 瀬戸廣明 (1991)。
- 4) 2000年に発生した雪印乳業グループにおける食中毒事件と牛肉詐称事件などの相次ぐ不祥事と事後処理の過程の中で、雪印乳業が雪印アクセスの持ち株を伊藤忠商事をはじめとする商社やメーカーに売却し、2002年には伊藤忠商事が筆頭株主となることによって、2004年4月1日に株式会社雪印アクセスは、株式会社日本アクセスに社名変更した。本論文では、特に理由がない限り社名変更に至った2004年4月1日以前の事象については「雪印アクセス」、以降の事象については「日本アクセス」の表現をとるものとする。
- 5) 現在の日本アクセスの筆頭株主は32%を有する伊藤忠商事となっているが、伊藤忠商事は2006年5月現在で日本アクセスの株式を公開買い付けにより買い進め、最終的に2007年春には66.7%を保有することによって子会社化することとなったが、雪印乳業も10.2%の株式を保有している。さらに、その際に同じ伊藤忠商事の子会社で食品卸売業の西野商事株式会社 (2006年3月現在の売上高は3,200億円) と合併させることによって、1兆1千億円超の企業規模となり、企業規模でも国分、菱食と並ぶこととなった。
- 6) 有価証券報告書『国分株式会社』『株式会社菱食』より抜粋。
- 7) 後藤一郎 (2001), 177-180ページ。
- 8) 国分株式会社ホームページ (<http://www.kokubu.co.jp/>) より筆者作成。
- 9) 株式会社菱食ホームページ (<http://www.ryoshoku.co.jp/>) より筆者作成。ただし、菱食ではカテゴリー別売上高構成は金額ではなく構成比率で表示されていたことから、カテゴリー別売上高金額は売上高から構成比率によって算出した。
- 10) 島屋商事株式会社史編纂委員会 (1992), 5ページ。
- 11) 1961年度の商品構成は、乳製品が72.9%、一般加工食品が27.1%であったものが、1973年度には、乳製品が53.6%、一般加工食品が46.4%と大きく伸長した。
- 12) 合理化案の骨子には、経営合理化、内部管理体制強化、両社の資本関係に関する事項に加えて①雪印乳業の流通チャネル整備設計に積極的に協力する②雪印製品の販売には常に特段の配慮を行う、などの項目が入っていた。
- 13) 仁木島70年史編集委員会 (1988), 8ページ。
- 14) 酪連の創業は、1925年5月17日である。
- 15) 1947年当時の取扱商品は、乳製品以外では紅茶、瓶缶詰、氷水エッセンス、合成クリームなど食料品から茶碗、石鹼、化粧品、木炭、薪などの燃料まで販売していた。
- 16) 雪印商事株式会社 (1993), 10-11ページ。
- 17) 1958年にクローバー乳業と合併した雪印乳業は、雪印ブランドに一本化されたことにより系列卸間の競争が激化したため、全国の100%出資販売会社の整理・統合を実施した。

Oct. 2008

メーカー系列販売会社の有効性の検討

- 18) 雪印物産株式会社 (1992), 12-13ページ。
- 19) 雪印物産株式会社 (1992), 22ページ。
- 20) 東京雪印販売株式会社38年史編集委員会 (1993), 6ページ。
- 21) それまでの牛乳・乳飲料の形態は壘詰めであり、販売チャネルも牛乳販売店と呼ばれるメーカー系列販売店が主流であった。また、販売方法は宅配であった。
- 22) 合併当初、北海道は空白地区となっていたが、1995年11月に札幌支店の開設により全国物流体制を整えることとなる。
- 23) チルド、フローズン商品については、比較的新しいカテゴリーであることに加えて、販売店も専門施設を必要とすることから市場が限られ、卸も大半は中小の専門卸であった。このため、大手食系卸もあまり積極的に進出しなかった。しかし、最近になってチルド、フローズン商品の将来性が注目されてきたが、そんな中で雪印アクセスの登場は、初めてチルド・フローズン分野でナショナル卸が生まれたものであり、その優位性が注目されていた。『日経流通新聞』1993年9月30日付。国際商業出版(1997), 98-102ページ。
- 24) 雪印乳業株式会社ホームページ (<http://www.snowbrand.co.jp/>) より筆者作成。
- 25) 和風加工食品は地方の小規模メーカーが多く、そういったメーカーの中から優良商品を発掘し、小売店に売り込むことによって、メーカーの販路拡大と小売店の品揃え強化を支援する。
- 26) 日本食糧新聞社 (1998), 80-85ページ。店舗支援では店舗診断プログラムとして市場分析、売場支援では棚割り支援・POS情報の加工、情報化支援ではEOS発注システム「オリンピア」、教育研修支援では「流通アカデミー」による小売業の階層別研修、などを実施している。
- 27) スーパーの加工食品売り場は、180社以上ものメーカーと取引をしないと成り立たないといわれている。当然、スーパーの担当バイヤーが情報収集できる範囲は限られており、そこにどれだけの提案ができるか、が重要になってくる。このことから大手卸売業者はカテゴリーによる情報管理・情報提供をできる体制を構築する必要があった。『週刊東洋経済』1997年11月29日付。
- 28) 日本食糧新聞社 (1998), 98-99ページ。
- 29) 日本食糧新聞社 (1998), 165-167ページ、流通研究社 (1999), 21-24ページ。
- 30) 『日経情報ストラテジー』1999年7月号, 196-197ページ。しかし、その後このシステムは①物流サービスと物流コストの関係が明確に管理できない②各支店ごとに縦割りの組織になっていたことから個別視点の商圏を越えた場合にスムーズに対応できない③和日配のように地域密着型の商品情報が全社規模で共有化されていない、などの問題が発生し、こうした問題を解決するために同社は新たに「Captain (キャプテン)」と呼ばれる新基幹システムを導入した。『日経情報ストラテジー』2004年8月号。
- 31) 本論文で使用するサプライチェーン・マネジメント (SCM) という語句は、サプライチェーン・カウンシル日本支部 (SCC) が定義する「サプライチェーン・マネジメントとは、顧客に価値をもたらす製品、サービス、情報を提供するビジネスにおいて原材料の供給者から最終需要者に至る全過程の個々の業務プロセスを、全体として1つのビジネス・プロセスとしてとらえ直し、企業や組織の壁を越えてビジネス・プロセスの全体最適化を継続的に行い、製品・サービスの顧客付加価値を高め、企業に高収益をもたらす戦略的な経営管理手法」の意味で用いている。SCC ホームページ (<http://www.supply-chain.gr.jp/>) より筆者抜粋。

参考文献

- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 石原武政・池尾恭一・佐藤善信 (1989) 『商業学』有斐閣。

- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 尾崎久仁博 (1998) 『流通パートナーシップ論』中央経済社。
- 加藤司 (1991) 「品揃え形成の現代的性格」石原武政・小西一彦編著『現代流通の動態分析』千倉書房, 141-161ページ。
- 加藤司 (1995) 「流通系列化の行方と卸売業の存立基盤」『流通情報』12月号, 6-12ページ。
- 金頭哲 (1998) 『日本型マーケティングの再構築』大学教育出版。
- 新庄浩二 (1995) 『産業組織論』有斐閣ブックス。
- 瀬戸廣明 (1991) 『販売会社流通の基礎』千倉書房。
- 田島義博・宮下正房編著 (1986) 『日本の卸売経営の未来』東洋経済新報社。
- 崔相鐵 (1997) 「流通系列化の動揺と製販同盟の進展」『香川大学経済論叢』Vol.70, No.2, 89-127ページ。
- 崔相鐵 (1997) 「流通系列化政策の歴史的展開」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『営業・流通革新』有斐閣, 30-54ページ。
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャンネル行動論』千倉書房。
- 村上剛人 (1991) 「流通系列化のパワー・ダイナミクス」石原武政・小西一彦編著『現代流通の動態分析』千倉書房, 119-139ページ。
- 森下二次也 (1960) 『現代商業経済論』有斐閣。
- 山内孝幸 (2000) 「雪印乳業株式会社における営業体制の変遷」『神戸大学大学院経営研究会六甲台論集—経営学編—』Vol.47, No.2, 107-122ページ。
- 山内孝幸 (2001) 『メーカー系列卸の生成と発展—株式会社雪印アクセスの事例—』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No.0126。
- 山内孝幸 (2006) 『メーカーによる流通チャンネル系列化に関する考察』神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No.0609。
- きはん38年の軌跡』東京雪印販売株式会社。
- 仁木島70年史編集委員会 (1988) 『にぎしま70年の歩み』仁木島商事株式会社。
- 日本食糧新聞社 (1998) 『あなたに、いちばん近い流通会社 雪印アクセス 設立5周年記念特集』日本食糧新聞社。
- 雪印アクセス会社案内。
- 雪印商事株式会社 (1993) 『40年史』雪印商事株式会社。
- 雪印乳業史編集委員会 (1995) 『雪印乳業史第一巻～第六巻』雪印乳業株式会社。
- 雪印乳業史編集委員会 (1985) 『雪印乳業沿革史』雪印乳業株式会社。
- 雪印物産株式会社 (1992) 『ゆきぶつ40年のあゆみ』雪印物産株式会社。
- 有価証券報告書総覧 (1994～1999) 『雪印乳業株式会社』大蔵省印刷局。
- 流通研究社『マテリアルフロー』1999年11月号, 19-27ページ。

こうした参考文献・資料のほかに『週刊エコノミスト』『週刊東洋経済』『日経産業新聞』『日経情報ストラテジー』『日経流通新聞』『日本経済新聞』の各記事を参考にした。

(2008年7月23日掲載決定)

「日本アクセス」参考資料

- 国際商業出版『激流』1997年7月号, 98-102ページ。
- 島屋商事株式会社社史編集委員会 [1992] 『島屋商事70年史』島屋商事株式会社。
- 東京雪印販売株式会社38年史編集委員会 (1993) 『ゆ