

## メーカー系列特約店の変革：雪印アクセスの事例

*Reformation of Keiretu (Vertically integrated) Wholesaler: A case of Yukijirushi Access*

正田 達夫\*

### 目 次

- 1 はじめに
- 2 日本の流通システムとしての「系列化」と「特約店」
- 3 雪印アクセスへの変革
- 4 おわりに——まとめと課題

## 1 はじめに

### 1-1 はじめに

日本の流通システムの特徴として、「流通系列化」や「特約店制度」があげられてきた。<sup>注1</sup>この研究では、日本の流通システムの一つである「流通系列化」と「特約店制」についての先行研究をレビューした後に、「欧米では特約店のような性格の卸売業は一般的に見られない(宮下正房、1986)」メーカー系列特約卸商の変革について、わが国第2の食品卸商<sup>注2</sup>となった雪印アクセスの事例を通して考察する。

雪印アクセスは、1993年10月に雪印乳業系列の特約卸商5社が合併して誕生した食品卸商であるが、その合併後の規模だけでなく、わが国の食品卸商の変化を象徴する合併として、新聞に大きくとりあげられ、研究論文等でも多く論究されている(上瀬昭司1994、三浦功1994、渡辺浩気1995)。

また、筆者が関連メーカーに勤務しマーケティング企画の立場から特約店と関係があり、また販売の第一線で特約店セールスを担当したこともあり、特定業界の一つの卸売業のことであるが、この「系列特約店」の議論についていささかの貢献ができるかと考えたからである。

注1 日本商業学会は1996年度全国大会の統一論題を「日本の流通システム：その課題と展望」として、「流通系列化」や「特約店制」などの日本的な商慣行について議論した。この論文は、この大会において筆者が口頭発表した内容に、考察を追加したものである。

注2 1996年度における主力食品問屋の売上順位は、1位 国分8247億円、2位 雪印アクセス6812億円、3位 菱食5873億円、4位 明治屋5081億円、5位 日本酒販3598億円である。出所：『酒類食品統計月報』1997年8月号

\*SHODA, Tatsuo [情報システム学科]

## 1-2 問題意識

この研究に当たっての問題意識は下記の通りである。

- 1) 特定メーカー製品の販売増加を主な目的とする系列特約店が、流通環境の変化に対応して、どのように変革を遂げたか、あるいは遂げつつあるのか。パラダイムがどのようにシフトしているか。
- 2) 「流通系列化」の評価については、後述のように高く評価する研究者もかなりいるが、一方では「系列化」の問題点を強く批判する論文も多数ある。雪印アクセスの事例において、系列特約店であったための問題点とはなにか、親会社はどんな役割をしたのか。系列だからできたことはないのか。
- 3) 雪印乳業の系列五社が、1993年11月に合併して「雪印アクセス」になってから、その状況は以前とどこが変わったのか。今後どのような方向へ向かおうとしているのか。

## 1-3 研究のアプローチと内容

この報告のアプローチは、尾上伊知郎が紹介したHolbrook (1994) の「マトリックス」によれば、マイクロで、解釈的なものである。

報告の内容は、流通系列化と特約店制度について、簡単に文献のレビューをし、次いで、それらの文献で示唆されている卸売業の「将来の望ましい方向」のまとめを試みる。その後、本題の雪印アクセスの沿革、親会社の動き、そして雪印アクセスの変革の現状と今後の方向について述べる。

## 2 日本の流通システムとしての「系列化」と「特約店」

### 2-1 流通系列化

#### 1) 流通系列化とは

流通系列化について、多くの研究者がそれぞれの定義を述べている。田島義博(1991)は、「系列化」を、「マーケティング戦略の視点から、マーケティング・チャネルを各種の機能を統合したシステムとして構築したもの」と述べている。そして、その代表例として、資生堂のチェーンストアや松下電器産業のナショナルショップをあげている。

「流通系列化」について研究し、単著を出版している江尻弘（1983）は「チャネル論の観点から、（中略）流通系列化は、決して違法ではなく、消費者利益の確保と企業社会の発展のために、むしろ肯定されるべきである」と評価している。

また、木綿良行（1984）は、「流通系列化は、特定のメーカーが自己の製品を販売する流通業者を選別し組織化して、メーカーの立場から流通チャネルのシステム化を目指すもの」であると定義している。

やや批判的な立場からは、石原武政他（1989）は、流通系列化とは「生産段階の大規模化が進むとき、流通過程の不確実性を制御するために、製造業者が、商業者を緩衝帯として介在させながら、その影響力を引きつけようとする間接支配の方法である」と述べている。最後に、公正取引委員会の大熊まさよ（1991）は、流通系列化とは、「メーカーが自己の商品の販売について、販売業者の協力を確保し、その販売について自己の政策が実現できるような販売業者を掌握し、組織化する一連の行為」と述べている。

こうした論議をまとめると、「流通系列化」とは「系列化のリーダー（製造業者、卸売商、小売商）が、自己の商品の販売について、マーケティング戦略の視点から、自己の政策が実現できるように、流通過程における不確実性を制御し、販売（関連）業者の協力を確保するために、自己の製品を販売する流通業者を選別し、掌握し、組織化するマーケティング・チャネルの各種の機能を統合した“垂直的マーケティング・システム（内容は後述）””と言えよう。

しかし、石原武政他（1989）が、「消費者は商品の購買にあたっては小売商を訪れ、そこで様々のブランドを比較しそして購買する。（したがって）小売商はできるだけ多数のブランドを扱おうとする。小売り段階での（商品の）総合化への動きは、卸売り段階へも波及する」と考察し、家電系列店における動揺を指摘しているように、流通系列化の実態は変化しつつある（括弧内は筆者）。

## 2) 流通系列化と垂直的マーケティング・システム（Vertical Marketing System＝VMS）

ここで、「垂直的マーケティング・システム」というのは、米国のマーケティングの文献でいうVertical Marketing System（VMS）の訳である。P. Kotler（1992）はそのMarketing Management, 8th ed. において、McCammonを引用し、VMSとは「熟練したマネジャーによつ

て、経営の経済性と市場への最大のインパクトを達成するように、前もってプログラムされ中央集権的に計画されたネットワークである。」と述べている。そして、「VMSは、製造業者、卸売業、小売業から構成され、統一されたシステムとして行動すること」であり、また、VMSの支配者は製造業者、卸売業、小売業でありうるといふ。

また、VMSの主な形として、以下の3つの形態をあげている。

第1はCorporate（法人・資本的）VMSであり、メーカーが小売店に資本参加したり、小売店がメーカーを垂直統合するものである（例 Searsと下請けメーカー）。VMSの第2の形は、Administered VMSである。このAdministered VMSについては、多くの日本の文献（例：原田英生、1986）では“管理的”と訳されているが、筆者は、この“管理的”という訳については、その内容から“運営上”のVMSと訳すべきであると主張したい。Kotlerがあげている具体的な形としては、支配的な市場シェアを持つメーカーが小売店の販売活動を支援し、メーカーにとって有利な売り場を構築することである（例：Kodak, P&G, Campbell Soup）。これらのメーカーの販売員は、小売店を定期的に巡回し、ときには陳列スペースを契約し、そのメーカーにとって好ましい商品の店頭陳列を構築し、維持するのである。<sup>113</sup>

第3のVMSの形態は、Contractual（契約による）VMSである。これは、問屋主宰ボランティア・チェーン、小売主宰ボランティア・チェーン、フランチャイズ組織などである。契約を結ぶことにより、主宰者・本部の指示が小売店まで浸透するものである。

原田英生（1986）は、アメリカの垂直的マーケティング・システム（VMS）の議論をうけて、VMSには上記の三つのタイプがあると紹介し、そして、「わが国でいうところの”流通系列化”は、「管理システム」および「契約システム」と重なり合い、「垂直的統合」は“資本系列システム”ないしは“企業システム”に該当しよう」と述べている。

流通系列化を、このような垂直的マーケティング・システムとして見たとき、資本的には雪印乳業の系列下にある雪印アクセスが、商品の品揃え、行動規準においてもどのように変化しているかを、この論文の後半において考察する。

---

注3 日本においても、ネスレ、花王、雪印乳業等のメーカーは、自社のフィールドマンを小売店を巡回させ、小売店にも自社にも有利な店頭構築の提案を行っている。

## 3) 日本における流通系列化の形態

江尻弘（1983）は、日本における流通系列化の形態を、つぎのように整理している。第1の企業システムでは、森永製菓とその直営小売店や、明治屋とその直営小売店である。第2の契約システムとしては、日産自動車とそのディーラー、マクドナルドのフランチャイズ制などである。第3の管理（運営上の）システムとしては、花王と花王販社、松下電器とナショナルストアをあげている（表1）。この表のように加工食品業界における系列化には、メーカー主導、商社系列、問屋主宰、など種々の形態がある。

表1 日本における流通系列化の事例

<p>メーカーによる系列化政策</p> <p>家電業界：昭和25年 松下電器産業は「高知ナショナル製品販売会社」を設立し、その後、松下電器は昭和34年までに全国の販売会社網を構築。</p> <p>時計業界：昭和40年代初めに卸売業の系列化に着手、セイコー専売卸売とす。</p> <p>雑貨用品：花王は、昭和41年多喜屋花王（東京）、松花商事（神戸）を設立、その後、昭和45年に全国に120の販売会社網を設立。</p> <p>食品業界：雪印乳業系（雪印アクセス）、明治乳業系（明乳販）、日冷（ユキワ）<sup>注4</sup></p> <p>大手食品卸、商社による系列化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中央大手食品卸系：昭和40年代から中央大手食品卸は一斉に地方二次卸を組織化。 例：国分の「K&amp;K会」、明治屋、菱食も全国をネット化。</li> <li>・商社系</li> <li>三菱商事：昭和54年系列四社を合併し、菱食誕生。</li> <li>三井物産：梅沢（名古屋）、三友、シンセイ（九州）、古谷（北海道）。</li> <li>伊藤忠：松下・鈴木、メイカン（名古屋）——現在は伊藤忠食品。</li> </ul>
---

宮下正房（1993）pp. 176-187.をもとに筆者作成

注4 食品業界については、筆者が追加

## 5) 流通系列化のメリット・問題点

こうした流通系列化にはメリットと問題点があり、主として木綿良行（1984）、田島義博（1991）の研究から列挙する。

### 5-1 流通系列化のメリット：

- (1) チャンネルを構成する各業者間の重複をさげ、適正な在庫が確保されるなどより効率的なチャンネルを構築する可能性がある（木綿、1984）。
- (2) 系列下にある流通業者の協力により収集される市場情報に基づき、計画的な生産・マーケティング活動が可能になる（木綿、1984）。
- (3) より専門化した流通業者が育成され、商品の高度化にともなって要請されるアフターサービスや適切な商品情報などの提供が可能になる（木綿、1984）。
- (4) 流通系列化によるチャンネル・システム間の競争が促進されることもある（木綿、1984）。
- (5) 値崩れを防ぐことを善とする伝統的思考にあっている（木綿、1984）。
- (6) メーカーの意志が浸透しやすい（田島、1991）。

### 5-2 流通系列化の問題点

- (1) 同一ブランド間の競争が制限され、メーカーによる再販売価格の維持や売価の引き上げが容易になりやすい（木綿、1984）。
- (2) 各流通段階における価格決定においてメーカー主導になりやすい。メーカーによる優越的地位の濫用に該当する行為が生じやすくなる（木綿、1984）。
- (3) 流通業者の自立性がそこなわれる結果、流通段階での革新が行われなくなる（木綿、1984）。
- (4) 参入障壁となり、寡占化を助長する（木綿、1984）。
- (5) 流通系列化が進むと、価格面でメーカー間の協調的行動が取りやすくなる一方、広告による非価格競争の側面が浸透する（木綿、1984）。
- (6) 系列の維持には、リーダーに相当の負担がかかる（筆者）。この点については、具体的に事例を通じて考察する。

このように流通系列化には、メーカーと流通業者双方にとってメリットと問題点がある。最近では、市場の変化、全国的大規模チェーン小売店の増加、さらに消費者の購買行動の変

化などにより、流通系列化は動揺をきたしているという見方もあり、その内容も変化しつつあり、その一例については後述する。

## 2-2 特約店制度

### 1) 特約店制度

冒頭でも述べたが、「欧米では特約店のような性格の卸売業は一般的に見られない」（宮下正房、1986）そうである。しかし、わが国では、メーカーがその商品を販売する卸売業と取引する制度としては、地区ごとに販売権を付与する特約店制度が広く取られてきた。

まず、特約店制度についての定義をいくつか例示する。加藤（1995）は、「メーカーが卸売業に対して一定地域における販売代理権を付与するもので、通常特定の商圈において限定数の卸売業を特約店として指定することが多い。特約店は、競合メーカーの取り扱いが禁止されることがある。（中略）結果として、メーカーのブランド別の縦断的流通構造が形成されることになった」と述べている。<sup>15</sup>

次に原田英生（1986）は、特約店制度を「契約によって組織されたVMSであり、そのオーガナイザーの中心となっているのは大規模なメーカーである。」また、「加工食品卸売業者のかなりは、なんらかの形でメーカーと特約店契約を交わしている」という。

また、一般的には、「特約店制度はもともと、メーカー側の発想で生まれた制度であり、メーカーは自社製品の扱いに熱心な卸売業者を特約店と認定し、こうした卸に商品供給やリベートなどの点で様々な便宜を与えてきた。メーカーの流通支配の手段の一つが特約店制度だった」という見方もある（日経流通新聞'96, 1, 25）。

こうした論議は、つぎのようにまとめることができよう。

「特約店」とは、もともとメーカー側の発想で生まれた制度であり、大規模な生産者の流通系列化に組込まれている卸売業者であって、メーカーが限定数の卸売業に対して一定地域における販売代理権を付与するものである。特約店は、競合メーカー製品の取り扱いを禁止されることがある。又、特約店は、契約によって組織されたVMSであり、そのオーガナイザーの中心となっているのは大規模なメーカーであり、特約店は所有面からみると独立の業者で

注5 宝酒造がビールを発売したときに、既存のビール会社は、「もしそのメーカーの特約酒問屋が宝ビールを扱うのであれば、既存のビールの特約権を取り上げる」と圧力をかけたといわれている。

あるが、行動面では生産者に制約され、生産者の販売部門であるかのように行動することを要請されている。

特約店制度に関連して、「販社制度」を説明しておく。「販社制度とは、一部に資本系列ではないものもあるが、基本的には、資本系列システムないしは垂直的統合システムとしてのVMSであり、そのオーガナイザーは大規模なメーカーである（原田英生（1986）。）」つまり、「販社とは、メーカーと別会社でありながら、原則として当該メーカーの商品を専売する形態をとり、そのメーカーのマーケティング政策のもとに経営されている卸売企業である（原田英生、1986）。」具体的な例としては、花王販社、資生堂、鐘紡の販売会社があげはまる。

## 2) 系列特約店

流通系列化と特約店制度を見てきたが、この2つの制度によって成り立っているのが、系列特約店である。系列特約店について、鈴木安弘・田村正紀（1980）によれば「系列卸とは、寡占的生産者の流通系列化の傘下に組み込まれた卸売企業である」と述べている。

また、鈴木・田村（1980）は、「わが国では、メーカーの特約卸売店とよばれているものが、系列卸の具体的内容をなしている“店会制”<sup>注6</sup>、リベート制など種々な流通系列化手段によって拘束されている。これらの拘束によって社会的品揃え形成上の自由度がない点（一般）卸売商と異なる点である（括弧内は筆者）。系列卸の行動は、専売店制、テリトリー制、一店一帳合制などにより行動的に見ると、系列卸はまるで、寡占生産者の販売会社のように行動することを要請されている」述べている。

鈴木安弘（1993）は、系列卸売業者についてさらに、「資本支出、人材派遣などでいっそう生産者の制約が強められる場合もある。化粧品、フィルム、合成洗剤、加工食品の一部などにみられる。また、総合商社や全国卸売業者の系列に属する卸売業もある」と説明している。

系列卸商とよばれるものの中には、総合商社や大手卸売商の系列下にある系列卸もある。加工食品業界では、総合商社系としては菱食、伊藤忠食品があり、メーカー系としては、雪印アクセスのほかに、明乳販（明治乳業系）、ユキワ（日冷系）がある。雪印アクセスとして合併した旧五社の中には、発足当時は、雪印乳業製品の比率が高く、メーカーの販売会社の

---

注6 “店会制”とは、特定地域におけるメーカーの特約店を構成員とする卸商の親睦団体のことである。



ように行動することを要請されていたものもあった。

### 3) 特約店制度の現状と方向

こうした地域別に限定した卸問屋に、その地域における販売権を付与する特約店制度は、現在変化しつつある。日経流通新聞は、1996年の1-2月にかけて、「特約店制度が揺らぎはじめた」という記事を連載した。曰く、

・従来、「地域特約・専売制」を軸としたビールの特約制度に変革をせまる現象が起きている。

例1. 宮城県古川市の相沢屋（キリン特約店）に青森市の丸大堀内（サッポロ特約店）が資本参加。

例2. 広島市内のキリン専売卸店3店が共同出資で「サンリック」を設立、同社の岡田社長は「今後も（キリンの）専売で、とは考えていない」（括弧内は筆者）。

・また、加工食品の業界でも、はごろもフーズは、同社の特約店や二次店の親睦団体「はごろも会」を解散した。同社の村松常務は「実力と販売力があればたとえ特約店でも取引を拡大する」と語っている（日経流通新聞'96, 2, 6）。さらに、味の素社、は地区別・商品別特約店から全国・全商品の特約店制度に改めた（日経流通前掲記事）。

こうした特約店制度の変化は、「流通の川上（メーカー）と川下（小売店）の力関係が逆転した」（日経流通前掲記事）からである。大手量販店などが「特約・非特約の基準ではなく、物流機能と低コストの経営体質を備えているかどうかで、取引卸を選別する姿勢を強めている」（日経流通前掲記事）ためであって、大手量販店によって納入問屋として指定された卸業者は、大手量販店の後押しをうけつつ、実質的に特約でない商品もメーカーと直接取引出来るようになってきているという。

加藤司（1995）は、従来の「特約店制度は、取引総数最小化の原理とはむしろ矛盾する。」そして、「特約店制度は、...商品アイテム数の急増や、バブル経済崩壊以降の価格競争の激化にともなって、崩壊しつつある。」という。

その具体的事例として、コンビニエンスストアからの要請により、同じ温度帯の多品種多ブランドを共同配送センター方式（詳細は後述する）で物流するシステムの発生・増加をあげている。

さらにこのような、過去の特約店制度を無視する動きとして、97年10月にセブン・イレブン

は、雑貨品問屋から出資させ、セブン・イレブンのみに卸す専門卸商を結成した。(日本経済新聞'97, 10, 29) この動きは、特約店制度を無視し、小売商が主導権を持つ卸商が誕生したということであり、上瀬昭司(1994)は、このような小売りが主導権を持つ卸商を「逆系列化」と呼ぶ。

この「特約店制度の形骸化」が雪印アクセスの事例ではどうなっているかは、後に考察する。

#### 4) 共同配送センター

特約店制度を実質的に揺さぶっているもう一つの動きに、大手コンビニエンス・ストアの共同配送センターがある。セブン・イレブンは、傘下の小売店の荷受け作業の効率化を図って、従来から行われていた多数の問屋からの配送を集約化し、カテゴリー毎の共同配送センターを問屋あるいはメーカーに設備させた。そこでカテゴリー毎、店舗別に商品を整理し、小売り店舗には、毎日定時に、同一カテゴリーの商品がまとめて到着するようなシステムを開発した(矢作敏行、1994)。

セブン・イレブンは、短リードタイム・小ロット流通を合理的に行うため、70年代後半から、チルド温度帯の共同配送に取り組んだ。この共同配送センター・システムは、76年10月、首都圏の日配食品メーカー17社による試みが始まりとされる(矢作前掲書)。

矢作(1994)は、共同配送センターを「同一の財の結合基準を有する商品グループごとに適切な立地に配送拠点を設置し、あらかじめ決められた配送コース別店舗別に各供給業者が持ち込んだ商品を仕分け、取り揃えて一括して納品する仕組みである」と定義している。

日配食品に続いて、「80年7月には、大企業分野でははじめての共同配送が牛乳メーカーの間で成立し(矢作前掲書)」、これ以降、共同配送はハムソーセージ、冷凍食品へと広がっていった。この際、乳業各社はその工場敷地内に、セブン・イレブン専用の共同配送センターを建設し対応した。この共同配送センターは「在庫を一切保有せず、搬入した商品を直後に小売店別に仕分けし搬出するもの」である(矢作前掲書)。

この共同配送センター・システムは、商流と物流を分離して行われ、実質的には、特約の有無に関係なく、同一カテゴリーについては、単一の問屋あるいはメーカーの共同配送センターから、小売店へ商品が配送されるものである。最近ではこのシステムは、セブン・イレブン以外のコンビニエンス・ストアや、さらにスーパーマーケット・チェーンへと増加している。(後述の雪印アクセスのMDセンターの増加を参照のこと)。

### 2-3 卸売業の課題と方向

こうした強力な大型小売店チェーンからの要請、流通環境の変化のなかで、将来の卸売業の在り方について、行政をはじめ研究者から種々の提案がなされている。

まず加藤（1995）は4つの方向を提案している。すなはち、

- (1) 取引先小売業の業態差別化に対応して、卸売業も異なる流通機能を果たすこと。単に、取扱う商品の種類ではなく、流通サービスの組み合わせによって対応する。例えば、コンビニエンスストアには「売り場の効率」を優先し多頻度小口配送を、ディスカウントストアには、大量配送によるコストダウンをはかる。
- (2) 取引条件を明確化する。
- (3) 同じ業態、同じ規模の売上、売り場構成の小売店と取引する方が効率的である。
- (4) 情報・物流システムの整備が卸売業の存立基盤の前提である。

次に、通商産業省は『21世紀に向けた流通ビジョン-我が国流通の現状と課題』（1995）において、業態ごとの現状と課題を分析し、卸売業については、卸売業を取り巻く環境変化にも拘わらず、「卸機能は不可欠」と位置付けた上で次のような機能・役割の強化を提案している。

- (1) 調達、品揃え機能：同一商品分野の中で取り扱い範囲を広げたり、系列、業種の枠をこえて品揃えを強化する。
- (2) 販売機能：小売業、ユーザーへの商品の販売を製造業に代わって行う。
- (3) リテールサポート機能：環境の変化に単独では対応できない中小小売店にたいし販売情報、棚割情報を提供するシステムを整備する。
- (4) 商品開発機能：開発輸入を進める。
- (5) 物流機能：小売業の要求である多頻度小口化、リードタイムの短縮化に対して、物流センターの拡充、情報化、共同配送により、機動性の向上、ローコスト化、効率化をはかる。
- (6) 流通加工機能：小分けにより、小売業者の効率化に対応する。
- (7) 金融機能の強化。
- (8) 情報化の推進：メーカーとのEOS、小売業とのEDIを推進する。<sup>17)</sup>

石原武政他（1989）は、コンビニエンス・ストアへの小口・多頻度配送、品揃えの総合化、効率的な物流システムの構築、ネットワーク化の推進を提唱している。

これらの諸提案を整理すると、次のようなポイントに整理することができよう。

- (1) 品揃えの総合化
- (2) 調達、品揃機能の強化

注7 EOS=Electric Ordering System, EDI=Electric Data Interchange

- (3) 販売機能の強化
- (4) リテール・サポート機能の強化
- (5) 商品開発機能の強化
- (6) 物流機能（多頻度小口化、リードタイムの短縮化）の機動化・ローコスト化
- (7) 流通情報システム化（EOS・EDI等）
- (8) ネットワーク化
- (9) 取引先小売業の業態を戦略的に明確化
- (10) 取引条件の明確化、などである。

こうした卸売業の課題について、雪印乳業の系列五社はどのように取り組んできたのかは第3章で考察する。

### 3 雪印アクセス

#### 3-1 雪印アクセスの沿革

1993年に雪印アクセスとして合併したのは、仁木島商事、島屋商事、雪印物産、雪印商事、東京雪印販売の5社である。<sup>18</sup>これら5社の沿革は表2の通りである。

表2 雪印アクセスの沿革

1918(大正7)年	乳製品卸業「仁木島商店」東京都で創業（'67年「仁木島商事」）
1921(大正10)年	バター専門卸「島屋商店」大阪市で創業（'71年「島屋商事」）
-----	
1952(昭和27)年	「(株)雪アイス」東京都新宿区で設立（'57年「雪印物産(株)」）
1952(昭和27)年	「大阪乳製品(株)」大阪市で設立（'65年「雪印商事(株)」）
1955(昭和30)年	「雪印アイスクリーム販売(株)」東京都で設立（'85年「東京雪印販売(株)」）
1955(昭和30)年	仁木島商事に雪印乳業資本参加（出資比率 75%）
1965(昭和40)年	島屋商事に雪印乳業資本参加（出資比率 60.9%）
1993(平成5)年	上記五社が対等合併して、「(株)雪印アクセス」発足

出所：雪印乳業社史、雪印アクセス資料および各社社史

注8 この五社の販売地域は、仁木島商事・関東、島屋商事・関西と九州、雪印物産・関東・東海と東北、東京雪印販売・関東、雪印商事・近畿と一部で重複していた。

ここで、注目すべきポイントとしては次の諸点を指摘したい。

- (1) 仁木島商事と島屋商事は戦前からの乳製品卸売問屋であった。
- (2) 雪印物産、雪印商事の2社は、当時雪印乳業の特約店であった、「東京乳製品商会」が昭和25年の乳製品統制解除後に経営不振となり、雪印乳業が売り掛け債権の担保として営業権を引受たものである。
- (3) また、仁木島商事、島屋商事への雪印乳業からの資本参加も雪印乳業から働きかけたのではなく、両社の資金繰りが苦しくなり、(仁木島商事は一時営業停止)雪印乳業へ援助を依頼したのである『雪印乳業史』。

したがって、この五社が系列化した契機は、前述のMcCammonがいうような「“熟練したマネジャー”によって、(中略)前もってプログラムされ中央集権的に計画されたネットワークである」VMSとして事前に計画されたものではないことである。販社のスタートが受動的な点は花王の場合も、最初の3社は同様に受動的であった(孫一善, 1992)。しかし、その後雪印乳業は系列五社と協力して、小売店頭までの“運営上”のVMSの構築に努力することになる(雪印乳業史および雪印乳業営業史)。

### 3-2 雪印乳業の対応

雪印乳業系列の五社が合併をしたのは、1993年であるが、この合併に関連するハードとソフトの準備が雪印乳業と系列五社との協力で数年前から進められていた。

#### [1] 共同配送センターの引受

前述のように、雪印乳業は1980年からセブン・イレブンの牛乳類の共配センターの呼びかけに応え、雪印乳業の工場敷地内に共配センターを建設し、実際の運営は系列会社に依託した(雪印乳業史第6巻)。このときの乳業各社の協力について、矢作敏行(1994)は「大手乳業メーカー三社(雪印、明治、森永)はセブン・イレブンの商品供給システムの要をなす共同配送方式の代表的な担い手である」、さらに「冷凍、チルド温度帯商品の共同配送はアイスクリーム、牛乳でそれぞれ伝統的に充実した物的流通網をもつ乳業メーカー系企業が中核となって運営されている」と評価している。これらの共配センターは、雪印アクセス発足後はそのMDセンターとなっている。

## 〔2〕大型流通センターの整備

メーカーから大型小売店主導へと流通環境が変化するなかでは、雪印乳業の系列五社がばらばらでは対応できないことを雪印乳業は認識し、'84年に経営の最優先課題として、系列五社を含む雪印グループの情報システムの整備拡充、並びに物流体制の構築が検討され、具体的には雪印グループの大型流通センターが建設された（雪印乳業史第6巻）。<sup>19</sup>

そして、'84年12月に雪印乳業に物流委員会が設置され、雪印グループ全体の物流体制の新しい枠組み構築による、整備・改善・効率化を推進することとなった（前掲書）。

その「基本方針」は、「(1) 関連各社の物流拠点を統合、整備することにより、投資・在庫・庫内作業の効率を向上させる。雪印乳業製品の市場保管機能も、原則として同一場所に集約する。(2) 新流通センターでは“小分け・荷捌き機能”を充実し、従来の保管機能重視型倉庫から脱却して、流通機能重視型倉庫を指向したレイアウトにする。(3) 各社の業務運営システムを集約し、レベルアップする。また夜間、早朝荷揃えに対応できる業務体制を確立する。(4) 共同配送の早期実現を図り、車両生産性の向上及び小量配送、指定時間納品等の市場ニーズに対応する（前掲書）」。

具体的には、この方針に基づいて、1985年11月の四日市からはじめ、静岡（'88年1月）、神戸（'88年9月）、奈良（'89年6月）、北陸（'89年11月）、北関東（'89年10月）、岡山（'90年1月）等次々と共同流通センターが建設され、その設備投資は約50億円にものぼった（前掲書）。これらの投資は雪印乳業によって行われた。共同流通センターには、雪印乳業と系列会社の取扱い製品が保管され、運営は主として子会社によって行われた。

## 〔3〕情報システムの開発

'83年から、雪印乳業と系列五社との間で情報システムの開発が共同で進められた（前掲書）。例えば、新受注システム、販促強化システム（棚割り、店舗レイアウト、店舗診断、POS分析、EOS）、そして販売情報システムなどであり、これらの情報システムは、その後の雪印アクセスの周辺情報システムの基礎となった。

注9 雪印乳業正野会長は、「流通を合理化するために、多くの役員の反対や慎重論を押し切って」五社を合併させたと述べている。『日経ビジネス』97, 10, 27.

### 3-3 雪印アクセスの誕生

雪印アクセスの誕生は、日本経済新聞（'93, 5, 8）、三浦功（1994）、渡辺浩気（1995）などにとりあげられた。なかでも三浦功は、「一時も待てない合従連合」とのタイトルで、雪印アクセスを取り上げて、つぎのように、その意義を説明している。

「合わせて170ヶ所といわれる物流拠点を有効に統廃合し、効率的な物流情報ネットワークを作ることによって、RS（リテールサポート）機能の発揮とともに、全国チェーン小売企業に商品の一括配送をしようというところにある。冷凍、チルド、常温という三温度帯を持つ物流ネットワークの力は大きい期待できる」と評価した。しかし、一方、「情報の偏りが生じないか、メーカー色が濃くならないか、スケールメリットが出せるか、円滑な運営ができるか」などが不安と論じている。

### 3-4 雪印アクセスの現状-1——基本姿勢と事業所数

雪印アクセスの現状は、先ず第一に時代の要請に応じて、その基本姿勢を「お得意さまに役に立つ総合流通サービス業」を目指すものへと変更した。そして、具体的には、(1) 自社支店網による全国ネットの完備、(2) カテゴリーにおいて必要なブランドはすべてを扱う豊富な品揃え、(3) 全温度帯一括流通機能、(3) MD（共配）センターの大幅な増加（18から66へ）、(4) リテール・アドバイザー200名によるリテール・サポートの充実等を実現した。また、(5) 事業所数は、表3のように重複していた支店・営業所を整理し、物流設備を強化・増加した。

表3 事業所数の推移

	平成5年 10月	平成7年 3月	平成8年 3月	平成9年 3月	合併前との 増減
支 店	95	82	69	69	▲26
営 業 所	44	34	29	25	▲19
物流センター	8	16	31	48	+40
MDセンター	18	32	56	66	+48
合 計	165	164	185	208	+43

出所：雪印アクセス社資料

### 3-5 雪印アクセスの現状-2—商品構成と雪印乳業製品の比率

雪印アクセスの商品構成は、表4のように、加工食品が3805億円と56%を占め最大の商品群であり、有力食品ブランドはもれなく取り扱っている。この中で、バター・チーズ等の売上は710億円（10.4%）にとどまり、ドライ商品といわれる一般食品のほうが2373億円（34.8%）とウエイトは多い。さらに、雪印アクセスの特長は、牛乳類が1593億円（23.4%）と多く、シェルフ・ライフの短い商品の取り扱いに強いことを示している。また、冷凍食品も730億（10.7%）あり、かつてライバルであった味の素社の冷凍食品の取り扱いでは、全国で第二位の特約店である（同社信田社長談 '96.3）。

このように、ドライ、チルド、冷凍の三温度帯の食品を扱う名実ともに総合食品卸商へと変革したといえよう。

このような商品群で、多くのナショナルブランドを扱うことで、雪印乳業製品の構成比は、平成8年度においては、家庭用品で37.5%、雪印乳業の比率の高い業務用品の43.8%を合計しても雪印乳業製品の構成比率は38.5%に落ちている。

表4 部門別売上高構成

	平成8年度(単位億円)	構成比
加工食品	3805	55.9%
原料乳製品	253	3.7%
牛乳類	1593	23.4%
アイスクリーム	409	6.0%
冷凍食品	730	10.7%
その他	21	0.3%
合計	6812	100.0%

出所：雪印アクセス社第45回定時株主総会招集通知 p. 4.

資本的には株式の91%を雪印乳業が保有しているが、もはやメーカー志向の親会社の販社ではなく、小売店志向の「小売りにいちばん近い流通会社」に近づいてといえよう（アクセス社資料）。



## 3-6 雪印アクセスの課題と今後の方向：

五社ばらばらであった情報システムの全国統一が合併後の最大の課題であったが、物流を基本にして会計システムを統合した総合流通システムの基本となるANGELS（Access Next G-Generation Leading System）を、'96年6月に完成した（雪印アクセス社資料）。同社の今後の方向としては、第2章で提案された近代的卸商として生き残りを計るべく（1）高度情報武装企業としての基盤強化、（2）経営資源の高度活用と最適配分、（3）生産性向上の追求をあげている（平成9年同社株主総会通知）。

表5

系列特約店から総合流通業へ

	1970年代の体制	現状、将来の方向
基本理念	親企業製品拡充	顧客満足
卸業態	販売会社 限定メーカー特約店 業種別卸業態	フルライン型卸売業 情報システム リテールサポート
地域	限定地域	全国（一部提携）
商品カテゴリー	チルド食品 冷凍食品 ドライ食品	三温度帯
取扱いブランド	雪印主体 限定ブランド	主要ブランド全般
メーカーとの取引関係	限定メーカーの特約店	主要メーカー製品全てを扱える
物流体制	保管・配送	物流センター 共配センター
情報システム	各社個別システム	一貫システム
リテールサポート	少ない	多種・強化

渡辺浩気（1995）「卸業の現状と価格戦略を変化」を参考に作成。

### 3-7 雪印アクセスの変革

こうした、雪印アクセスの変革をまとめたのが、前頁の表5であり、そのパラダイムがいかにドラスティックに変わったのか見ることができる。このように、雪印アクセスは、多くの変革をとげており、第2章3節で提案された卸売業改善への課題を、一つ一つ達成しつつある。その主な変化は以下のようにまとめることができる。

- (1) パラダイムがメーカー志向から小売店志向へと大きく転換していること。
- (2) 品揃え・取り扱いブランドについては、旧五社は、往年の雪印乳業製品主体から、徐々に小売店の必要なブランドを増加してきたが、合併を機会に特約地域が全国化するなど必要なナショナル・ブランドは全て扱えるようになったこと。実質的に、従来の特約店制度は形骸化し、取引先の大型小売店に納入する必要なナショナル・ブランドは最低価格で仕入れ、納入できるようになった（同社経営トップとの面談 '96.3）。
- (3) 物流機能において、冷蔵・冷凍・常温の三温度帯の全国ネットワーク化が可能になったこと。また、共配センターの受託件数の増加が著しいこと。同社の売上高は6.8千億円であるが、その他に共配センターで扱っている商品の総額は約3千億円に近いという（同社経営トップとの面談 '96.3）。
- (4) 種々のリテール・サポート（RS）のプログラムと200人のリテールアドバイザーを揃え、RSの幅と質の強化が進んだこと（枚数の関係で詳細略）（同社資料）。

## 4 おわりに——考察と課題

### 4-1 考察

はじめに、問題意識として、三つのポイントをあげた。すなはち、(1) メーカー系列特約店の環境変化への適応、(2) 流通系列化のメリットと問題点、(3) 加工食品業界における特約店制度である。

これらの問題について、つぎのように考察することができる。

- (1) かつて「メーカーの製品の拡売を主な目的とする縦断的な構造であった（加藤1995）」メーカー系列特約店が、環境の変化に対応して、パラダイム・シフトを行い、メーカー志向から小売店に役に立つ「顧客志向の総合流通サービス業」へと向かっている。

メーカーの系列特約店といえども、親会社メーカーのブランドのみを扱う専売の時代は終わり、親会社製品のウエイトは下がり、主要なブランドは全て扱うマルチ・ブランド化が進んでいる。<sup>注10</sup>

- (2) 系列化の評価については、一般的に指摘されているように、系列特約店であったために改革が遅れた面もあるが（木綿1984）、今回の変革は第3章の2で述べたように、親企業からのハード・ソフトの両面のバックアップがあつて可能になったことである。メーカーとしても厳しい環境下で、系列卸商の収益改善を期待せざるを得なくなつてきていたからである。
- (3) また、雪印アクセスのトップとのヒヤリングで、もっとも印象深かつたことは、日経流通新聞も述べているように特約店制度の形骸化、すなわち、現在では実質的に流通力のある卸売業者はどんなナショナル・ブランド品でも、最低価格で取扱うことができるようになったことである。

この事例から考察するならば、今後「メーカー系列卸売業」は、「メーカーと卸売業」が一体となって「顧客満足」を追及する「マルチ・ブランドを取扱う卸売業」へ、さらに将来は「小売店に支持される総合商品取扱い卸売業」へと変革してゆくのではないか。

やや、独断的にいえば、「“特約店制度”はなくなるが、“流通系列”は残る」と言えよう。

#### 4-2 今後の研究課題

- (1) 加工食品卸売業の今後の方向性について幅広い視野からの研究、そして、一般化できる分析枠を探る。例えば、「二極化仮説: 総合化vs専門化」（三浦、1994）である。
- (2) 他のメーカー・他の業種におけるメーカー系列販社の動向についての考察を続ける。想定仮説としては、他のメーカー・他の業種においても、系列販社が専売からマルチ・ブランド化し（常磐1996）、特約店制度の形骸化が進むのではないか。
- (3) 卸売業は、アメリカのように、不特定多数の小売業への販売から、特定の組織化された小売業への販売へ推移するのか（西村、1987）。

注10 花王常磐社長は「今までクローズドな世界で仕事をしていたが、今後はメーカーや流通各社と一緒にオープンな仕組みをつくりたい」と公言したという。（日本経済新聞'96. 10. 23.）花王販社もマルチ・ブランド化へ戦略転換をした。

## 参考文献

- 石原武政、池尾恭一、佐藤善信『商業学』有斐閣、1989.
- 宇野政雄編『食品流通への挑戦』柴田書店、1971.
- 江尻 弘『流通系列化』中央経済社、1983.
- 大熊まさよ「流通系列化と独占禁止法」宮沢健一、高丘季昭編『流通の再構築』有斐閣、1991, pp. 42-45.
- 加藤 司「流通系列化の行方と卸売業の存立基盤」『流通情報』1995.12, pp. 6-14.
- 上瀬昭司「わが国卸売企業の現代的問題--加工食品・日用加工品雑貨の場合」『商大論集』神戸商大学45 (6) (1994.3)pp.35-57.
- 木綿良行「流通系列化の諸方式と法規制」流通問題研究協会編『変貌する流通とマーケティング・チャンネル』税務経理協会、1984. pp. 191-221.
- 久保村隆祐編『商学通論』同文館、1987.
- 島屋商事社史編纂委員会『島屋商事70年史』同社、1992.
- 鈴木安弘『新・流通と商業』有斐閣、1993.
- 鈴木安弘・田村正紀『商業論』有斐閣、1980.
- 孫一善「高度成長期における流通システムの変化 — 石鹸・洗剤業界を中心に — 」『経営史学』第27巻、第4号 (1992) pp. 32-63.
- 「高度成長期における流通系列化の形成 — 松下販社の形成を中心に — 」『経営史学』第29巻 第3号 (1994) pp. 1-34.
- 高谷和夫「『製・配・販』同盟の可能性」『マーケティング・ホライズン』1995年6月号, pp. 4-6.
- 田島義博「マーケティング・チャンネル — 松下電器産業のケース」田内幸一監修『マーケティング理論と実際』TBSブリタニカ、1991, pp. 381-416.
- 田島義博、宮下正房編著『日本的卸売経営の未来』東洋経済新報社、1986.
- 通商産業省産業政策局・中小企業庁編『21世紀に向けた流通ビジョン — 我が国流通の現状と課題』通商産業調査会、1995.
- 常磐文克花王社長「花王販社もいずれ同業者のブランドを扱うようになるであろう」『日本商業学会全国大会シンポジウムにおける発言』1996年6月。
- 西村順二「卸売商をとりまく系列化局面」『甲南経営研究』第34巻第2号 (1993.9) pp. 41-62.
- 西村哲『アメリカ流通業のすべて』有斐閣、1987.

- 『日本経済新聞』'93年5月8日、'93年6月5日、'96年10月23日。
- 『日経流通新聞』'95年7月27日、'96年1月26日、2月6日
- 『日経ビジネス』'97年10月27日
- 『日本食糧新聞』'94年9月3日
- 仁木島商事七十年史編集委員会『にきしま七十年の歩み』仁木島商事, 1988.
- 野口智雄『I型流通革命』講談社, 1996.
- 原田英生「わが国の流通システムと卸売業」田島義博, 宮下正房編著『日本的卸売経営の未来』東洋経済新報社、1986, pp. 89-123.
- 三村優美子『現代日本の流通システム』有斐閣, 1992.
- 三浦 功『ボーダーレス流通への挑戦』中央経済社, 1994.
- 宮下正房「卸売経営の革新」日経流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社1993, pp. 176-187.
- 矢作敏行『コンビニエンス・システムの革新性』日本経済新聞社, 1994.
- 山田泰造『花王の製版同盟』ダイヤモンド社, 1994.
- 雪印乳業社史編纂委員会『雪印乳業史』第3巻、第4巻、第6巻、同社, 1969, 1975, 1995.
- 雪印物産『ゆきぶつ40年のあゆみ』同社, 1992.
- 渡辺浩気「卸売業の現状と価格戦略の変化」宮沢健一編著『価格革命と流通革新』日本経済新聞社, 1995, pp. 243-257.
- 流通問題研究協会編『変貌する流通とマーケティング・チャネル』税務経理協会, 1984.
- Bucklin, L. P. ed., *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman and Company, 1970.
- M. B. Holbrook, "Commercial Communication in The Culture of Consumption" Syllabus, Colombia University, Spring 1994.
- Kotler, P., *Marketing Management*, 8th ed., Prentice-Hall, 1994.