

菓子業界における菓子卸売業の再編の方向性

松 原 寿 一

- 〈目 次〉
1. 菓子の流通構造
 - 1-1. 菓子業界と食品業界の構造的な違い
 - 1-2. 菓子卸売業と菓子小売の事業所数推移
 - 1-3. 菓子の消費支出

 2. 菓子卸売業界の変遷
 - 2-1. 菓子卸売業売上上位企業の経営実態
 - 2-1-1. 年間売上上位企業の推移
 - 2-1-2. 橋高の消滅
 - 2-1-3. 山星屋の経営危機と総合商社への傘下入り
 - 2-1-4. サンエスの経営危機と総合商社の傘下入り
 - 2-2. 大手食品卸売業の菓子業界への参入
 - 2-2-1. 菱食の菓子業界への参入
 - 2-2-2. 他の企業の菓子業界への参入
 - 2-3. 準大手、中小、地方菓子卸の共同事業への取り組み
 - 2-3-1. 脆弱な菓子卸売業の経営体質
 - 2-3-2. ジェーシーシー
 - 2-3-3. 全国流通菓子卸協同組合
 - 2-3-4. エヌエス

 3. 菓子業界における菓子メーカーの戦略と総合商社の系列化の動き
 - 3-1. 菓子メーカーの戦略
 - 3-2. 総合商社の系列化の動きと今後の方向性

1. 菓子の流通構造

1-1. 菓子業界と食品業界の構造的な違い

総務省の産業分類からもわかるように統計分類上は、菓子は食品の一部として分類される。必然的に、業界規模としては通念としての食品業界が大きくなる。

さらに、菓子業界においては、大手メーカーの一部に、企業の総売上に占める菓子事業以外の売上が相対的に大きな企業が存在する。例えば、「ロッテ」の飲食事業、「明治製菓」の製菓事業が該当する。また、前記2社以外の手菓子卸売業者として、「森永製菓」、「江崎グリコ」、「ブルボン」などがあり、各社ともに菓子の主要品目において上位シェアを占めているが、特定の主要品目においてのみ上位シェアを占めるメーカーが存在する。例えば、キャンデーにおける「カンロ」、スナック菓子における「カルビー」、クッキー・ビスケットにおける「ヤマザキナビスコ」が該当する。

一般に、わが国の卸売業は業種卸であることから、それぞれの業界に専業卸売業が存在している。ただ、大手卸売業の売上規模を比べると、菓子卸売業よりも加工食品卸売業が大きいことから、系列子会社などを通じ、事実上、大手加工食品卸売業は菓子を取り扱っている状況にある。これは、加工食品メーカーに比べ菓子メーカーの帳合が相対的に開放的な状態にあるため、菓子卸売業はほとんどの菓子メーカーとの取引が可能であることが影響している。一方で、大手菓子卸売業は加工食品メーカーとの取引が少ないことから専業卸売業といえる状態にある。

また、菓子を大別すると、菓子メーカーから菓子卸売業を經由し小売業に製品が供給される流通菓子と製造販売を主要販売形態とする生菓子とに分けられる。生菓子はさらに洋生菓子と和生菓子に分類できるが、もっとも生産額が大きいのは流通菓子を含め和生菓子であるが、その生産者のほとんどが中小、小零細規模の事業者である。

本稿では、これらを踏まえ、以下では特に断りのない限り流通菓子を対象として論じることとし、単に「菓子」と記述することとする。

1-2. 菓子卸売業と菓子小売の事業所数推移

図表1-1は経済産業省の商業統計を基に、菓子卸売業に相当する細分類水準「菓子・パン類卸売業」の事業所の推移を見たものである。同図表によると、「1-1.菓子・パン類卸売業」は1982年を最大数として以降、一貫して減少傾向にある。卸売業全体の事業所数「1.卸売業計」の最大値が91年であることから、他の業種よりも早い段階に菓子卸売業が減少していったことがわかる。

これには菓子業界において専業小売である菓子小売が急速に数を減らしていることが影響している。「2.小売業計」の最大値が82年であるのに対し、「2-1-1.菓子小売業（製造小売でないもの）」の事業所数は72年以降減少している。「2-2-2.パン小売業（製造小売でないもの）」についても、79年をピークとして減少し、その程度は菓子小売業も大きくなっている。

このような傾向の背景には、取扱商品の製造業における事前包装が浸透したことが大きく影響していると考え

図表1-1 菓子卸売業及び関連販売先小売業の事業所数と割合の推移

年	(和暦)	昭和47年	昭和49年	昭和51年	昭和54年	昭和57年	昭和60年	昭和63年	平成3年	平成6年	平成9年	平成14年
	(西暦)	1972	1974	1976	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1997	2002
1. 卸売業計		259,163	292,155	340,249	368,608	428,858	413,016	436,421	461,623	429,302	391,574	379,549
1-1. 菓子・パン類卸売業		8,610	8,352	8,905	9,091	9,386	8,871	8,693	8,475	8,091	7,137	6,447
1-2. 全卸売業における割合(%)		3.32	2.86	2.62	2.47	2.19	2.15	1.99	1.84	1.88	1.82	1.70
2. 小売業計		1,495,510	1,548,184	1,614,067	1,673,667	1,721,465	1,628,644	1,619,752	1,605,583	1,499,948	1,419,696	1,300,057
2-1-1. 菓子小売業(製造小売でないもの)		136,712	127,488	125,234	114,928	108,112	90,433	81,339	69,042	52,488	41,457	28,931
2-1-2. 全小売業における割合(%)		9.14	8.23	7.76	6.87	6.28	5.55	5.02	4.30	3.50	2.92	2.23
2-2-1. パン小売業(製造小売でないもの)		21,555	22,074	24,248	26,332	26,246	19,439	16,047	12,895	9,518	6,771	4,037
2-2-2. 全小売業における割合(%)		1.44	1.43	1.50	1.57	1.52	1.19	0.99	0.80	0.63	0.48	0.31
2-3-1. 食品スーパー		-	-	-	-	-	-	-	14,761	16,096	17,623	17,691
2-3-2. 全小売業における割合(%)		-	-	-	-	-	-	-	0.92	1.07	1.24	1.36
2-4-1. 総合スーパー		-	-	-	-	-	-	-	1,683	1,804	1,888	1,668
2-4-2. 全小売業における割合(%)		-	-	-	-	-	-	-	0.10	0.12	0.13	0.13
2-5-1. コンビニエンスストア		-	-	-	-	-	-	-	23,837	28,226	36,631	40,843
2-5-2. 全小売業における割合(%)		-	-	-	-	-	-	-	1.48	1.88	2.58	3.14

出所：『商業統計表』経済産業省

注：平成3年は修正値、平成11年は対象事業所の補そくを行っている

られる。

かつて、比較的大きな商店街には必ずといってよいほど、「菓子屋」と「パン屋」があった。当時の「菓子屋」は現在の菓子とは販売形態が異なっていた。チョコレート、キャラメルなどは現在と同様に箱詰めになっていたが、せんべい、花林糖、金平糖などの菓子はガラスケースに入れられ、客の注文に応じた目方で売る、「量り売り」が主流であった。また、店舗で製造をしないパン屋でも製造元から運ばれたパンがガラスケースに入れられ、客の注文に応じた個数を袋に入れて販売していた。

やがて、これらの商品はメーカー出荷段階から事前に袋に入れられて販売されるようになっていった。

そのため、「菓子」「パン」の専業小売でなくとも取り扱いが容易となった。他の小売業でも取り扱う店舗が増えたことが予想されるが、中でもスーパーマーケットが積極的に取り扱うようになった。

専業小売が店舗数を減少させた要因として、スーパーマーケットとの価格競争に巻き込まれたことが大きく影響していることは間違いないが、そもそもこれらの商品が日常の買い物の中でついで買いとしての商品特性を有していることが挙げられる。つまり、他の食料品を購入した時に一緒に購入したい商品であるということである。そのため、これらの商品だけを取り扱う専業小売として

は存続が難しい。同じ「菓子屋」や「パン屋」でも、自らが製造を行っている場合は製品の差別化が行えるが、スーパーマーケットや他の小売業と同一の商品を取り扱うだけであれば、他の商品の品揃えや価格が大きく影響するといえる¹⁾。

菓子流通においては、スーパーマーケットも主力業態といえるが、むしろ急速に店舗数を拡大しているコンビニエンスストアが中心業態といえる状況となっている。2002年において、初めて、菓子小売業の数を上回った。

1-3. 菓子の消費支出

図表1-2は総務省統計局の家計調査年報を基にまとめたものである。同統計は毎年発表されているが、本稿においては平成9年までは図表2-1と調査年を合わせ掲載した。

同図表からも菓子が日常の買物の主目的でないことがうかがえる。というのも、食品（「食料」）と菓子（「菓子類」）を比較すると、金額、消費支出全体に占める割合ともに食品の方が圧倒的高くなっているためである。

一方で、ともに消費支出における割合を下げている、また、多少の違いはあるものの97年頃を境に金額も減少していることから、食品と同様に菓子も業界全体の売上低下傾向を示していることがうかがわれる²⁾。

図表1-2 菓子と食料の消費金額と消費支出全体における割合の推移

年	和暦	昭和47年	49	51	54	57	60	63	平成3年	6
	西暦	1972	1974	1976	1979	1982	1985	1988	1991	1994
	消費支出	96,026	136,024	174,790	214,697	253,169	273,114	291,122	327,113	333,840
	食料	31,357	44,350	55,308	62,769	71,342	73,735	74,173	82,130	80,552
	消費支出における割合	32.65	32.60	31.64	29.24	28.18	27.00	25.48	25.11	24.13
	菓子類	1,980	2,955	3,602	3,865	4,431	4,552	4,822	5,510	5,639
	消費支出における割合	2.06	2.17	2.06	1.80	1.75	1.67	1.66	1.68	1.69
年	和暦	平成9年	10	11	12	13	14	15	16	17
	西暦	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	消費支出	333,313	328,186	323,008	317,133	309,054	305,953	301,841	302,975	300,531
	食料	78,306	78,156	76,590	73,844	71,770	71,210	69,910	69,640	68,699
	消費支出における割合	23.49	23.81	23.71	23.28	23.22	23.27	23.16	22.99	22.86
	菓子類	5,102	5,057	5,002	4,843	4,809	4,862	4,823	4,769	4,740
	消費支出における割合	1.53	1.54	1.55	1.53	1.56	1.59	1.60	1.57	1.58

出所：『家計調査年報』総務省統計局

注：平成11年以前の統計値は、農林漁家世帯を除く結果

- 1) 平成3年（1991年）以前の『商業統計表』においては、業態区分が明確でないことから、図表1-1では平成3年以降の数値のみ記載した。
- 2) 食料品の売上低下が小売業、卸売業の経営を圧迫している状況は、拙稿に記している（文末の参考文献一覧の5）。

以上のことを、まとめると次の傾向があげられる。

- ①菓子小売店数の減少は一貫して続き、菓子販売の主要チャネルはコンビニエンスストアなどのチェーン店に移っている。
- ②菓子卸売業の事業所数も一貫して減少している。
- ③菓子の消費支出は97年頃をピークに、以降は減少している。

2. 菓子卸売業界の変遷

2-1. 菓子卸売業売上上位企業の経営実態

2-1-1. 年間売上上位企業の推移

図表2-1は日経MJ（日経流通新聞）で毎年発表さ

れている「日本の卸売業調査」に基づいて作成したものである。91～05年の15年間の順位の入替わりを概観すると、おおよそ3つのグループに分けることができる。

第1グループは、「山星屋」「高山」「サンエス」の上位3社であり、若干の順位の入替わりはあるもの、ほぼ固定していることがわかる³⁾。次いで、「コンフェックス（旧シコクヤ）」「種清」「ハセガワ」の3社であり、上位10社の中位をほぼ占めている。残りが、「正直屋」「ナシオ」「百瀬」「美多加堂」などである。

食品卸売業と売上を比較すると、売上上位企業においてさえ小規模であることがわかる。実は、菓子卸売業の上位3社以外は全国的に商圏を持つ卸ではなく、特定地域で営業を行う地方卸である。日用雑貨卸売業界と業界構造は似ているようであるが、同業界における花王販

図表2-1 菓子卸売業年間売上上位企業推移

順位	1991年(平成3年)		1992年(4年)		1993年(5年)		1994年(6年)		1995年(7年)	
1	山星屋	120,838	山星屋	125,900	山星屋	132,200	山星屋	143,120	山星屋	150,774
2	高山	109,867	橋高	120,122	サンエス	118,380	高山	115,922	サンエス	145,824
3	サンエス	95,493	高山	113,260	高山	117,494	ハセガワ	51,620	高山	117,629
4	橋高	72,641	サンエス	103,879	ハセガワ	49,471	種清	42,664	ハセガワ	54,752
5	ハセガワ	44,118	ハセガワ	45,591	種清	40,700	田中製菓	40,576	田中製菓	39,381
6	種清	37,271	田中製菓	39,448	田中製菓	37,221	シコクヤ	36,479	シコクヤ	38,519
7	田中製菓	37,051	種清	39,421	正直屋	35,515	正直屋	34,790	正直屋	36,217
8	藤徳物産	36,260	シコクヤ	36,151	シコクヤ	34,964	美多加堂	30,375	美多加堂	29,514
9	シコクヤ	34,810	正直屋	34,067	美多加堂	27,860	マルカン商事	26,232	オグラ	25,086
10	正直屋	31,237	美多加堂	27,080	オグラ	26,550	オグラ	25,338	ナシオ	24,721
順位	1996年(8年)		1997年(9年)		1998年(10年)		1999年(11年)		2000年(12年)	
1	サンエス	154,112	山星屋	160,987	山星屋	162,455	サンエス	172,054	山星屋	176,226
2	山星屋	151,006	サンエス	157,798	サンエス	161,801	山星屋	167,200	サンエス	176,041
3	高山	124,595	高山	127,515	高山	128,108	高山	134,939	高山	143,438
4	ハセガワ	55,210	ハセガワ	56,913	ハセガワ	57,768	ハセガワ	58,943	ハセガワ	61,087
5	種清	48,352	種清	49,176	種清	50,530	種清	53,256	種清	55,635
6	シコクヤ	41,754	シコクヤ	44,283	シコクヤ	45,695	シコクヤ	48,208	正直屋	42,311
7	正直屋	38,340	正直屋	39,494	正直屋	40,037	正直屋	41,596	田中製菓	31,157
8	田中製菓	36,633	ナシオ	29,283	ナシオ	29,034	百瀬	29,340	百瀬	30,570
9	ナシオ	26,560	美多加堂	27,173	百瀬	28,355	ナシオ	29,226	ナシオ	30,183
10	百瀬	25,794	百瀬	26,801	美多加堂	27,239	美多加堂	28,601	美多加堂	28,964
順位	2001年(13年)		2002年(14年)		2003年(15年)		2004年(16年)		2005年(17年)	
1	山星屋	196,909	山星屋	193,090	山星屋	196,742	山星屋	202,239	山星屋	204,400
2	サンエス	172,812	サンエス	174,279	サンエス	188,534	サンエス	192,598	サンエス	200,487
3	高山	148,127	高山	153,871	高山	160,860	高山	161,492	高山	169,441
4	ハセガワ	61,054	コンフェックス	63,008	コンフェックス	73,300	種清	60,582	コンフェックス	69,251
5	種清	56,049	ハセガワ	62,481	ハセガワ	59,604	ハセガワ	56,986	種清	62,945
6	コンフェックス (旧シコクヤ)	53,024	種清	56,989	種清	58,695	正直屋	40,170	ハセガワ	43,980
7	田中製菓	32,754	百瀬	32,430	正直屋	42,140	ナシオ	32,752	正直屋	40,750
8	百瀬	31,850	ナシオ	31,859	ナシオ	32,118	百瀬	28,045	ナシオ	33,865
9	ナシオ	30,205	美多加堂	26,418	百瀬	32,306	関口	17,151	百瀬	27,484
10	美多加堂	28,173	オグラ	22,693	美多加堂	24,480	木村	15,812	美多加堂	24,691

出所：日本MJ（日経流通新聞）編『トレンド情報源（前・流通経済の手引）』日本経済新聞社

3) 93年については、「サンエス」が決算期を変更したため同調査の対象外となっている。

社のような存在はない⁴⁾。ロツテが系列会社として「ロツテ商事」を有しているが、花王のように特定カテゴリーのシェアの半分近くを占めていないこともあってか、販社とその他の問屋が競合しているという関係にはない。むしろ、商圏の違う地方卸が連合し全国卸と競合する、あるいは食品卸と連携し互いに競合するという状況にある。

以下では、売上上位卸売業や地方卸の連合体を中心に、このような状況を記述していく。

2-1-2. 橋高の消滅

図表2-1における91年4位、92年2位を占めていた橋高であるが、95年に事業清算を行っている。

発端は、93年9月8日に大阪地裁に対し会社更生法適用申請を行ったことに始まる。当時の業界においては、この事実上の倒産に対して、まったく予兆がなかったといわれている。というのも、その前年92年3月に大手ボランティアチェーン「ケイマートチェーン協同」を吸収合併したばかりであったからである。もともと、ケイマートチェーン協同は橋高の一部門であり、78年に分離した会社であった。再合併後の2社の合計売上は分離前の3倍に拡大したといわれていた。図表2-1の92年の順位上昇にも示されるように、高山、サンエスを抜き、1位の山星屋に迫る勢いであった。

会社更生法適用申請後は、人員削減と支店・営業所の統廃合を行い、3大都市に商圏を集約させた。販売先も大手スーパーとの取引は中断したことから、中小スーパーや傘下のケイマートに集中させたが、ケイマート加盟店の中から離脱する店舗も増加するようになった。

経営破たんに入った原因については本業以外のリゾート開発への過剰投資や関係会社に対する不良債権発生などがあげられている。当初、橋高は分社化を嫌い一体再建を目指したが、有力な支援者が現れなかった。さらには95年1月に阪神淡路大震災が起き、復調の兆しがあった売上が再び鈍化した。そのため、手元資金の目減りが加速化したことから、一体再建を断念した。そして、同年、事業分割を行い譲渡し、本体は解散した。

この間、93年ケイマートを離脱した加盟店関係者が

「ニューケイマートVC」を設立し、食品ボランティアチェーン大手の「全日食」と提携し、商品供給と情報システム運営を行っていた。しかし、店舗名を「Kマート」のままにしていたことから、既存の橋高の店舗と区別できず、店舗運営や新規店舗出店に支障を来していた。そのため、翌94年社名を「関西全日食」に変更し、店舗名やロゴも全日食のものを使用することにした。

2-1-3. 山星屋の経営危機と総合商社への傘下入り

図表2-1において99年以外首位の座を占めている山星屋でも、経営危機に陥った経緯がある。

90年代に入ると、主力の小売販売チャンネルが専門小売からスーパーマーケットやコンビニエンスストアへの移行が徐々に顕著になってきていた。そのため、業界大手の菓子卸売業も物流施設の投資を積極的に行うようになっていた。というのも、専門小売業に比べチェーン店であるスーパーマーケットやコンビニエンスストアでは、商談時における納品条件が細かく取り決められることが多い。具体的には、多頻度少量納品や定時配送であるが、これらを実行するには、①従前よりも在庫量を増やす、②少量品の品だしを行うためにデジタルピッキングシステムを導入する、③少量品とケースの荷合わせ・複数店舗出荷の積み出しを行うためのトラックヤードの確保などが必要となる。これらのことを果すためには、より規模の大きな物流センターが必要となるのである。

山星屋でも、89年に神戸市、92年に愛知県岡崎市、埼玉県鶴ヶ島市、北九州市、徳島市、93年に岡山市に物流センターを新設、移設などを行った。積極投資にも関わらず、93年は橋高の会社更生法適用申請に伴いスーパーマーケットなどが取引卸を変更したことによって、山星屋は前期比利益16.4%増となった⁵⁾。

ところが、翌94年、一転して、同社は三井物産に経営支援を要請した。その原因は、子会社を通じて行ったゴルフ場建設の過剰投資にあった。バブル景気が崩壊したことが影響し、事前販売の会員権が予想通り売れず、開発の資金繰りに困窮したためであった。山星屋の菓子卸事業は堅調であったため、三井物産に出資を仰ぎ信用保証と開発資金を得ようとした。一方、三井物産は、山星

4) 花王販社が他の日用雑貨と競合関係にある状況は、拙稿に記している（文末の参考文献一覧の6）。

5) 日経流通新聞1993年11月30日付け掲載記事による。

屋に対しメーカーとの取引において自社を経由させることを望んだ。これにより、菓子メーカーとの帳合を得ると同時に、口銭収入が見込めることになる。そのため、当初、三井物産は出資には意欲的であったが、山星屋がゴルフ場開発を断念しないことや、菓子メーカーがあらたに発生する口銭の支払いを望んでいないことがわかると、部分支援に方針を転換した。結果として、大手菓子メーカーが山星屋の増資を引受け、三井物産は業務提携を行うに留まった。

95年になると、丸紅が山星屋の経営支援を決定した。この間、山星屋もゴルフ場開発を凍結し、断念することした。背景には、この時期、橘高が解散したこともあり、全面支援を行ってくれる企業が現れない限り企業存続が危ないという認識があったことが想像される。そのため、障害となるゴルフ場事業から撤退することを決めたとと思われる。一方の丸紅は、総合商社における食品卸の系列化競争に立ち遅れ、三菱商事、伊藤忠商事、三井物産に差をつけられていた⁶⁾。そのため、その代替として菓子卸の系列化は急務ともいえる状況であった。

このようにして、山星屋は丸紅の傘下入りをした。

2-1-4. サンエスの経営危機と総合商社の傘下入り

図表2-1において、ほぼ毎年2位の座を占めているサンエスもまた、山星屋と同様に経営危機に陥った経緯がある。

菓子卸業界における売上規模上位各社の経営には、異なった方向性があった。経営破綻した橘高は自らが小売本部の運営を行ったのに対し、高山はむしろ特定の小売業に取引を特化し当該の小売業の売上成長と同期することで自社の企業成長を図った。その小売業こそがセブンイレブンである。

サンエスは、①既存の小売業の経営支援（リテールサポート）、②小売店の出店・運営、③地方菓子卸との業務提携、④物流施設整備、⑤商品開発、などの各種の取り組みを行った。

まず、①既存の小売業の経営支援（リテールサポート）であるが、具体的には、91年建設の新社屋内に、菓子店のモデルを設置し、商品の棚割り提案を行える「プラザ・シーズ」を開設した。菓子専門店の多くはPOSシ

ステムを有していないことから、いわゆる売れ筋商品の販売情報を基に確認することができない状況にあった。また、スーパーマーケットやコンビニエンスストアにしても、店舗数が相対的に少ない場合は、自社のPOS情報を基に商品の取り扱いをしても、全国の売れ筋商品と乖離していることも考えられる。ところが、サンエスのように全国の小売店に商品を供給している卸売業では出荷情報が実際の売れ筋情報と近似することから、出荷情報を基に組んだ棚割提案が売上向上につながるが多くなる。そのため、サンエスは自社の出荷情報を基に棚割り提案を行い、取引先である小売店の経営支援に利用したのである。

次に、②小売店の出店・運営であるが、かつて60年代後半にスーパーマーケットを実験的に出店した経緯があるが、90年代は既存の取引先である菓子小売店との競争を避けるために、和菓子、洋菓子、子供用品を取り扱う店を複数出店した。これは直接消費者の消費動向を探るためと、菓子を中心に扱う小売新業態開発のためと思われる。というのも、前述しているように、この頃既に菓子専門店の販売は思わしくなく、次第にチェーン小売業の売上が伸長しているためである。したがって、出店形態も単独店の他、百貨店や総合スーパーなどにテナント出店を計画した。

次に、③地方菓子卸との業務提携であるが、90年前後に活発化し始めた。これには、菓子卸業界の企業規模が背景にある。サンエス、山星屋などの売上上位企業にしても、日本全国すべてに商圏があったわけではない。そのため、売上上位卸売業が地方卸と業務提携をすることで、全国販売網を広げていった経緯がある。さらに、93年の橘高の経営破たんを契機に、大手食品卸が地方菓子卸を買収・提携し始めるようになると、販売網拡大競争は激化することになる。このことについては、次節2-5で記すこととする。

そして、④物流施設整備については、前節2-3で記した山星屋と同様に90年代始め頃から全国各地に物流センターの構築を始めた。ただ、サンエスでは輸入菓子の取扱いを積極的に行っていたことから、中にはバラで輸入するものもあり、袋詰め、箱詰め、ラベル貼りなどの流通加工を必要とする場合もある。そこで、流通加工を行

6) 総合商社における食品卸の系列化競争状況は、拙稿に記している（文末の参考文献一覧の5）。

う機能を備えた物流施設を構築計画することとなった。さらに、90年代後半には、大型物流センターの投資を相次いで行った。

最後に、⑤商品開発については、単にP B開発をするのではなく、さまざまな取り組みを行っている。例えば、91年に医薬品製造卸である「小林製薬」と菓膳食品の販売で業務提携を行った。製造はサンエスが担当し、販売を小林製薬の卸売事業部門（現コバショウとして分離独立）が担当した。94年には老舗菓子メーカーの「栄太楼本舗」と袋詰め飴の共同開発を行った。商品製造自体は栄太楼が担当したが、サンエスは味付けやパッケージなどの開発に参加し、販売を担当している。99年には、「文明堂日本橋店」とカステラ生地を使った菓子の共同開発を行っている。また、P Bの開発を行う際にも、04年4月1日に施行された消費税の総額表示に対応した商品を供給した。主にスーパーマーケットでは、100円均一の菓子を価格訴求の手段として品揃えしているが、総額表示をすると105円となり、低価格商品としては割安感を損なうこととなる。

そのため、サンエスは総額表示を行うことにより値上げ感を消費者に与えないために、5%の減量を行うことでそれまでの価格と同額で行える商品を提供した。同時に、既存商品もそのまま残し、納品先の小売業に選択できるようにした。

このように、積極的な経営取り組みを行っていたサンエスであるが、04年3月に三菱商事に経営支援を仰いだことを表明した。6月に三菱商事が増資を引き受け、サンエスは傘下に入ることとなった。この理由としては、資金運用の失敗で約100億円の簿外損失が発生したためとされている⁷⁾。この結果、売上1000億円以上の菓子卸3社の内、2社が商社系となり、独立系は高山だけとなった。

以上のことを、まとめると次があげられる。

- ①菓子卸売業の売上は上位企業といえどもは、食品に比較すると相対的に小規模である。
- ②大手菓子卸売業は菓子卸売業以外に事業に積極的に取り組んでいる場合が多いが、そのことがかえって経営不振を招く結果となっている。
- ③その結果、大手菓子卸売業の橘高は会社を解散し、山

星屋、サンエスは総合商社の傘下に入ることとなった。

2-2. 大手食品卸売業の菓子業界への参入

2-2-1. 菱食の菓子業界への参入

93年の橘高の経営破たんの際し、大手食品卸売業の「菱食」は「四国橘高」を橘高から株式を取得し、「リョーカ」に社名変更し傘下に収めた。さらに同年横浜市の「キクヤ」から営業権を譲り受け「東京リョーカ」を設立した。このような買収の背景には、わが国の卸売業が業種卸であるという特徴が影響している。つまり、業界ごとにメーカー、卸売業が存在し、メーカーは同業界の卸売業にのみ自社の販売代理権を与え、異業種卸との取引を事実上拒んできている。そのため、食品卸が自社で菓子を取り扱うことは難しく、既存の菓子卸と提携・買収するなどの必要がある。

ところが、菱食は米国のようなスーパーマーケットに対し1社ですべての取扱商品を供給できるフルライン・ホールセラーを目指していることから、87年には菓子卸、日用雑貨卸と共同出資で3商品群を一括して供給する「リテールサポート大阪」を設立していた。このようなことから、菱食の菓子取扱いが本格化するとの見方が菓子業界内外で広がった。

ところが、94年になると、菱食とサンエスは「みやぎ生活協同組合」（以下、みやぎ生協）と共同で売り場作りに取り組むようになる。みやぎ生協が提供するPOS情報を基に、棚割の改善を提案する。同年、神奈川県を中心に店舗を展開するスーパーマーケットである「相鉄ローゼン」を対象に一括配送を行うための会社「神奈川エスアールセンター」を、菱食とその子会社の東京リョーカ、およびサンエスで設立をした。

この背景には、菓子の持つ商品特性の独自性がある。商品寿命が短く、最近では2週間程度で店頭からなくなる商品も少なくない。そのため、大手菓子メーカーの商品だけでは売り場の構成は難しく、地場や中小菓子メーカーの商品調達能力が重要となる。したがって、食品と比べて商品の納品サイクルも異なることとなる。さらには、食品と同等単価の商品の容積が総じて大きいことから物流効率も相対的に悪くなる。チョコレートなどは融

7) 日経流通新聞2004年03月02日付け掲載記事による。

解性が高く冷蔵品ではないものの、温度管理が必要な商品であることから、他の菓子とは在庫や配送に特別な対応を行わなくてはならない。このように食品とは異なる特性がある。そのため、取り扱いには独自のノウハウが必要となる。

このことを反映してか、95年の橘高の事業清算において、菱食は本体の菓子販売事業の支援はせず、菓子輸入販売権とPB商品の営業権を取得し、「リョーカジャパン」を設立したのであった。

2-2-2. 他の企業の菓子業界への参入

実は94年は、さまざまな企業が菓子業界へ参入した年であった。

まず、大手食品卸の「加藤産業」が松山市の「クボ」から営業権を取得し、「カトー菓子」を設立した。

次に、食品卸最大手の「国分」が菓子卸準大手といえる「ハセガワ」と業務提携を行った。

結果的に形式的なものに終わったが、三井物産が山屋と業務提携を行ったのもこの年である。

さらに、伊藤忠商事が社内に「菓子流通チーム」を新設し、メーカーの販売代理を行うことを目指した。これは、同社が「日東あられ新社」（更生会社「日東あられ」の再建会社）の販売代理店に選ばれたことに起因する。また、当時、伊藤忠商事は、傘下に3社の食品卸「松下鈴木」「メイカン」「西野商事」を有していたことから、菓子の積極的な取扱いを狙ったものと考えられる⁸⁾。

以上のことを、まとめると次があげられる。

- ①大手食品卸売業はフルライン・ホールセラーを志向する一環として、菓子の取り扱いを目指したが、菓子の持つ商品特性、業界の商慣習などが障害となった。
- ②したがって、単なる営業権の取得ではなく、ノウハウを獲得するために業務提携などを目指すことも多くなった。

2-3. 準大手、中小、地方菓子卸の共同事業への取り組み

2-3-1. 脆弱な菓子卸売業の経営体質

前述しているように、菓子卸売業は大手卸といえども

日本全国すべてを商圈にしている企業は存在しないことから、地方ごとに有力な菓子卸が存在している。そのため、それらの多くは脆弱な経営体質を有していることも事実であった。

その要因のひとつとして、低収益構造の企業が多いことが指摘されていた。売上高営業利益が1%未満の企業がほとんどであり、そのため大手は経営の多角化を推し進めたが、相反して本業以外の事業がつかず橘高や山屋のような経営不振、経営破たんを起こす事例が相次いだ。

また、商品そのものが嗜好品という側面が強いため食品のように目的買いを誘発することは少ないと考えられる。そのためか、菓子メーカーの菓子卸売業に対する帳合が食品に比べ開放的であり、菓子卸売業であればほとんどの菓子メーカーと取引することが可能である。菓子卸としては取扱商品の違いがないことから、小売業との商談においては納入価格差が成立の決め手になることになる。このことが低収益構造を招くことになる。

そのため、菓子卸売業は小売業の納入価格引き下げ要請に対し、自力で対応できない場合はメーカーの利益補填を頼ることになる。本来は、販売奨励で支給されるはずのリベートが利益補填のための割戻金としての性格を強めることになる。背景には、菓子メーカーが自社で決めた希望価格の安定にこだわることもあり、この頃から建値制度を廃止してオープン価格への移行を訴える意見が業界内外にあった。

しかし、90年代当時、菓子はスーパーマーケットやコンビニエンスストアのようにPOSを導入している小売店以外での販売比率が相対的に高いため、商品本体に価格を表示する必要がある。典型的な販売場所として、駅構内のキヨスクがあげられる。顧客の列車乗降時間内で販売するため、販売員がすべての商品価格を記憶しなければならない。記憶があいまいであった場合、価格表などで価格を確認する時間的余裕はない。そのためにも、商品本体に価格表示をする必要性があった。

ただ、建値自体が納入価格引き下げ要請の基準となることから、撤廃を検討する企業もあった。この頃から、

- ①オープン価格に移行はしないものの本体に価格を明示

8) 現在は、松下鈴木とメイカンは合併し伊藤忠食品になり、西野商事はその後買収した「雪印アクセス」(後の「日本アクセス」と合併している。

しない、②価格の代替として価格を連想させる記号を表示する、③特定販売チャネル対応商品を作る、④一部商品にオープン価格を導入するなどの取り組みが始められた⁹⁾。

2-3-2. ジェーシーシー

前節2-2-2に引き続き、94年当時の菓子卸業界にはさまざまな動きがあった。

大手菓子卸の中小菓子卸の系列化、大手食品卸の中小菓子卸の系列化に対抗するため、準大手菓子卸と中小菓子卸が共同化を行う活動もいくつかある。

同年、菓子卸準大手である「ハセガワ」(本社、東京都墨田区)、「種清」(同、名古屋市)、「マルカン商事」(同、仙台市)、「オグラ」(同、札幌市)など10社は共同出資会社「ファミリー」を設立し共同仕入れを行っていた。これは加盟会社が同族企業ばかりであったことから、ファミリーカンパニーであることを積極的に表明したものであった。当時、加盟卸の年間売上を合計すると2800億円となり、首位の山星屋の2倍程度であった。

しかし、次第に全国展開するスーパーマーケットやコンビニエンスストアから一元的な商談を求められるようになり、共同仕入れだけでなく、チェーン小売業との取引業務を追加することにした。

そのため、経営体質を強化することから、メーカーや総合商社からの出資を受け入れ増資を行った。また、時代に適合しなくなってきたことや、加盟企業外の資本を受け入れたことを機に、社名を「ジェーシーシー」に変更した。

ところが、その後、加盟企業の経営が続々悪化した。00年、マルカン商事が山星屋の子会社である「アリスト山星屋」に営業権を譲渡した。05年に加盟企業であるオグラが業績悪化のため、菱食の子会社となった。また、06年には、同じく加盟企業であるハセガワが丸紅から出資を受けることとなり議決権は残しつつも総合商社の傘下に入った。

2-3-3. 全国流通菓子卸協同組合

94年、有力地方菓子卸である「ナシオ」(本社、札幌市)を始めとし、「岸勝」(同、東京都八王子市)、「不二

商会」(同、茨城県水戸市)、「馬場」(千葉県松戸市)、「誠商会」(同、東大阪市)、「ふたば」(同、広島市)、「荒井菓子」(同、鳥取県米子市)、「楠屋」(同、佐賀県牛津町)、「木村」(同、熊本市)などの14社によって共同仕入れを行う「全国流通菓子卸協同組合」が設立された。同組合の前身は、PB開発を行うための任意団体「全国流通菓子研究会」であった。

その後、加盟企業が増え、共同購入額も徐々に増えている。また、各社の販売情報の一括管理を行い大手菓子卸が行っている売れ筋商品分析などの事業も取り組んでいる。

ところが、01年、岸勝が食品大手卸である国分に営業権を譲渡した。国分は「きしかつ国分」を設立し、菓子へ参入した。

2-3-4. エヌエス

同社は、84年に全国8社の地方有力卸によって設立された「エヌエス研究会」が前身で、加盟企業のある地域内では新規加盟を認めなかった。ところが、業界における大手食卸の参入や、大手菓子卸の系列化が進む中、加盟店を増やしグループ内の活動を強化する必要性を判断した。95年、入会制限を撤廃し、その結果、加盟店は徐々に増加するようになった。

00年時点では、加盟企業は23社になり、年間売上の合計は業界3位相当までになった。しかし、加盟企業の取引先小売業の多くは、地場のスーパーやドラッグストアであったことから、売上の伸長に陰りが見え始めていた。

その中、エヌエスの中核加盟企業である「百瀬」(東京都江東区)が、04年に退会し、国分と業務提携を行い合弁会社「日本橋菓房」を設立した。

以上のことを、まとめると次があげられる。

- ①大手菓子卸売業の中小菓子卸売業の系列化や、大手食品卸売業の参入に対抗するため準大手、中小、地方卸同士の共同化の取り組みが起こった。
- ②しかしながら、その多くは加盟企業の経営が悪化し、営業権の譲渡、業務提携、子会社化を促すこととなった。

9) 現在では、建値を撤廃するメーカーも多くなり、キヨスクにもPOSが導入されるようになっている。

3. 菓子業界における菓子メーカーのリベート撤廃と総合商社の系列化の動き

3-1. 菓子メーカーのリベート撤廃

建値制度と相まって、チェーン小売業の納入価格引き下げ要請を誘発する要因となるのが、リベートである。従来は販売奨励を目的として用いられた「応量リベート」であるが、これが事実上の流通業の利益補填に活用されていた。

メーカーとしては利益補填を頼った卸売業同士の納入価格引き下げ競争を嫌い、むしろ卸売業の機能強化によってコスト削減による納入価格の引き下げを望む方向にある。そのために、重要なのは物流機能や情報システム機能である。

そのため、精度の高い小売業に対するバラ納品やメーカーとの電子受発注に対する対価としての「機能リベート」については、卸売業に支払うことをためらわないメーカーは多い。しかしながら、このような対応ができるのは、大手卸を中心とした数社に限られているのも事実である。

05年前後頃からメーカーのリベート支払いの見直しが再び始まり、特に応量リベートの撤廃が相次いだ。これまで、食品、菓子の業界では、特定の商品群の販売シェアが高い「味の素」「桃屋」「カルビー」などが撤廃に成功している。ところが、04年に明治製菓、05年に江崎グリコが新製品を中心に段階的に導入を始めた。この背景には、酒類業界など他の業界の動向も関連していると思われる。

いずれにしても、このようなメーカーの取り組みは、菓子卸売業の一層の規模拡大を誘引することになる。

3-2. 総合商社の系列化の動きと今後の方向性

図表3-1は、現在の総合商社の卸売業、小売業の系列化を整理したものである。04年にサンエスが三菱商事の支援を仰いだ後、伊藤忠商事は傘下のコンビニエンスストアであるファミリーマートの菓子取引卸を変更するため、系列食品卸の西野商事と独立系菓子卸コンフェックスと3社共同出資で新会社ドルチェを設立した。翌年、ファミリーマートの主要菓子取引をサンエスからドルチェに引き継いだ。その後、05年三菱商事はローソンの取引卸をハセガワから自社系列の菓子卸に帳合変更させた。そのため、ハセガワは売上の25%近くを失い、結果として丸紅の傘下に下った。その後の06年、丸紅の系列あるダイエーがサンエスとの帳合変更を行っている。菱食との取引は継続しているが、その理由は傘下に有力な食品卸売業がないことがあげられる。

現在、大手菓子卸売業として総合商社の系列下にないのは高山だけであるが、セブン&アイとの取引が強いことから、三井物産との関係が深まることが予想される。

いずれにせよ、総合商社を中心にした卸売業と小売業との連携が高まっていることは、菓子については食品と同様の状況にある。両業界ともに売上上位卸売業に取引が集中していることから、近い将来、両業界の売上上位企業同士の業務提携が起きうる可能性は十分にある。

参考文献一覧

1. 日経MJ（流通新聞）編『日経MJトレンド情報源（流通経済の手引）』日本経済新聞社、[1993]～[2007]
2. 『商業統計表』経済産業省 各調査年
3. 『家計調査年報』総務省 各調査年
4. 石原武政、矢作敏行編『日本の流通100年』[2005.06]

図表3-1 総合商社の流通系列化

	系列卸売業	系列小売業
三菱商事	菱食 サンエス	ローソン
三井物産	三井食品 国分(業務提携)	セブン&アイ(業務提携)
伊藤忠商事	伊藤忠食品 日本アクセス ドルチェ	ファミリーマート
丸紅	山星屋 ハセガワ	ダイエー(出資) マルエツ(出資)
住友商事		サミット 西友(出資)

有斐閣

5. 松原寿一「食品卸売業系列化についての方向性」『春夏秋冬』[2006.11] pp.27-50
 6. 松原寿一「わが国の日用雑貨流通における卸売業の合併の方向性」『中央学院大学商経論叢』中央学院大学商学部 [2007.03] pp.75-89
 7. 「流通相関図2007」『チェーンストアエイジ』ダイヤモンド社 [2005.6.15] pp.40-41
- 以下、8～67まで、『日経流通新聞』日本経済新聞社
8. 「サンエス、高級和菓子チェーン展開、まず東京・世田谷に——小売店指導ノウハウ蓄積。」[1991.05.28] p.17
 9. 「菓子小売業の経営支援、情報発信ショールーム開設——サンエス。」[1991.06.11] p.15
 10. 「サンエス、菓膳食品を開発・販売——小林製菓と提携。」[1991.07.18] p.17
 11. 「サンエス来春から、子供用品店を展開——独自商品中心に」[1991.11.05] p.15
 12. 「菓子の山星屋、物流拠点整備し配送充実——5ヵ所に建設。」[1992.02.04] p.15
 13. 「サンエス、高級洋菓子店網を展開——子供服・雑貨も扱う。」[1992.02.20] p.19
 14. 「橘高、5月に、ケイマートを吸収。」[1992.03.31] p.17
 15. 「橘高の経営破たん、粗利の低さ菓子卸むしばむ——大手製品ほど薄利」[1993.09.30] p.23
 16. 「菱食、菓子卸2社傘下に——関東・中国地方で、強力な販売網確保。」[1993.10.26] p.19
 17. 「橘高、人員3分の1に、営業も縮小——再建へ事業計画作成。」[1993.10.28] p.21
 18. 「山星屋、終盤に追い風、前期、増収増益に——橘高の倒産で新規客。」[1993.11.30] p.17
 19. 「橘高、人員減の目標達成——卸、3大都市圏に集約。」[1994.01.11] p.15
 20. 「橘高再建へ正念場、スポンサー探し難航——大手と取引できず。」[1994.02.03] p.13
 21. 「菱食・加藤産業・サンエス、売り場作りでみやぎ生協と連携——POS活用。」[1994.03.08] p.15
 22. 「中堅菓子問屋14社協同組合を旗揚げ、共同仕入れを開始——全国規模で取引有利に。」[1994.03.17] p.15
 23. 「スーパーとの取引窓口、共同出資会社に一本化——全国の有力菓子卸10社。」[1994.03.23] p.13
 24. 「菓子卸10社、大手スーパーとの取引、共同会社に一本化。」[1994.03.24] p.2
 25. 「ニューケイマートVC、社名、関西全日食に——橘高系と区別明確に。」[1994.03.24] p.8
 26. 「菱食グループとサンエス、相鉄ローゼンに菓子を——一括納入——共同で専業会社設立。」[1994.08.25] p.17
 27. 「“菓権” 争う菓子卸、力の論理鮮明に——菓子卸売業界をめぐる最近の動き。」[1994.04.14] p.1
 28. 「“菓権” 争う菓子卸、力の論理鮮明に——菱食ショック走る、遅れる経営近代化。」[1994.04.14] p.1
 29. 「菓子共同仕入れ会社ファミリー、メーカー資本受け入れ——経営健全化図る」[1994.05.10] p.13
 30. 「橘高の関係人集会、届け出債権45億円。」[1994.07.05] p.15
 31. 「三井物産が山星屋を傘下に、弱点の食品流通で攻勢——取引額1000億円増える。」[1994.06.04] p.10
 32. 「三井物産の山星屋支援、混乱度増す菓子卸業界——垣根崩れ、乱戦必至。」[1994.06.09] p.17
 33. 「橘高の関係人集会、届け出債権45億円。」[1994.07.05] p.15
 34. 「サンエス、栄太楼の販売面を支援——量販店進出でノウハウ提供。」[1994.07.12] p.15
 35. 「ファミリー、社名変更、9月に早める——新製品投入に歩調。」[1994.07.21] p.17
 36. 「山星屋、菓子7社が支援——再建築固まる、第三者増資引き受け。」[1994.09.27] p.17
 37. 「山星屋、経営安定化策、支える3者は及び腰——「ゴルフ場」が障害。」[1994.09.29] p.19
 38. 「菓子卸に異業種が進出した最近の例。」[1994.10.27] p.19
 39. 「大手食品卸、菓子に参入、勢力食われる中小専業卸——提携で生き残り狙う。」[1994.10.27] p.19
 40. 「伊藤忠、菓子流通に本格参入、構造変化へ戦略提案——専門チーム発足。」[1994.11.03] p.11
 41. 「全流協、全国の名産菓子、統一PB商品に——中小メーカーが製造。」[1995.01.19] p.11

42. 「菓子共同仕入れのジェーシーシー、全国卸めざし新体制——5委員会設け増資。」[1995.01.31] p. 11
43. 「橘高、更生計画案の提出延長許可を受ける。」[1995.02.21] p. 11
44. 「菓子卸19社加盟エヌエス研究会、入会制限を撤廃——グループ力強化、PB拡充。」[1995.05.30] p. 11
45. 「橘高、事業部門分割・本体精算へ、菓子卸の再編加速——菱食、輸入部門でリード。」[1995.06.06] p. 11
46. 「橘高、事業部門分割・本体精算へ、菓子卸の再編加速——利益低下、選択肢狭まる。」[1995.06.06] p. 11
47. 「橘高、債権者に説明会、事業分割と本体清算発表。」[1995.06.20] p. 11
48. 「菱食、輸入菓子の新会社、橘高の事業継承。」[1995.08.01] p. 15
49. 「菓子卸最大手・山星屋再建へ始動、丸紅が全面支援決定——山星屋、実績経営権移る。」[1995.09.26] p. 13
50. 「菓子卸最大手・山星屋再建へ始動、丸紅が全面支援決定——丸紅、食品物流強化へ。」[1995.09.26] p. 13
51. 「山星屋、再建策の概要。」[1995.09.26] p. 13
52. 「サンエスと栄太楼、商品販売好調で共同開発を強化。」[1995.10.26] p. 13
53. 「橘高の更生計画認可、債務を返済後に解散——大阪地裁。」[1996.02.20] p. 13
54. 「流通菓子卸協組、昨年の共同購入額、15%増の12億3000万円。」[1996.02.20] p. 13
55. 「全流協、加盟各社の販売情報を一括管理。」[1996.02.27] p. 2
56. 「中小菓子卸共同事業体のNS、会員の仕入れ債務保証——取引の絞り込みに対抗。」[1997.08.12] p. 7
57. 「菓子卸大手サンエス、文明堂と商品開発——老舗の味、量販店で販売。」[1999.01.19] p. 13
58. 「中堅菓子卸出資のエヌエス、共同仕入れ、500億円に拡大——販売支援機能も強化。」[2000.05.30] p. 11
59. 「卸・小売り取引に商社系列化の波、絶えない出資要請、経営への発言権狙う。」[2001.03.13] p. 11
60. 「国分、菓子卸に進出——首都圏地盤、岸勝の営業譲り受け。」[2001.10.16] p. 15
61. 「サンエス、税込み100円の「総額表示」商品も。」[2004.02.10] p. 6
62. 「サンエス、三菱商事傘下に、信用不安回避へ“大樹”仰ぐ——菓子卸、商社が陣取りへ。」[2004.03.02] p. 14
63. 「菓子大手、リベート廃止へ——グリコ、まず新商品対象、不二家、「ミルクキー」など。」[2005.05.23] p. 19
64. 「さらばリベート、波立つ食品業界——菓子卸を抑え込む、進む明文化（価格攻防）」[2005.07.29] p. 1
65. 「菓子卸に取引系列化の波——商社を軸に再編加速。」[2005.11.07] p. 5
66. 「ハセガワ、丸紅と資本提携——安定取引に腐心、菓子卸を移管、4月に新会社。」[2006.01.16] p. 5
67. 「値引き競争に歯止め、リベート廃止、菓子業界で拡大——ロツても来春から。」[2006.09.04] p. 5

参考インターネットサイト一覧

1. <http://www.glico.co.jp/>
2. <http://www.kamedaseika.co.jp/>
3. <http://www.calbee.co.jp/>
4. <http://www.kanebofoods.co.jp/>
5. <http://www.kanro.co.jp/>
6. <http://www.fujiya-peko.co.jp/>
7. <http://www.meiji.co.jp/>
8. <http://www.morinaga.co.jp/>
9. <http://www.lotte.co.jp/>
10. <http://www.yamazaki-nabisco.co.jp/>
11. <http://www.san-esu.co.jp/index1.html>
12. <http://www.takayama-inf.com/>
13. <http://www.arista.co.jp/>
14. <http://www.nasio.co.jp/>
15. <http://kashi-hasegawa.com/kaisya-gaiyou.htm>

Transformation Trends in Japanese Confectionery Industry Structure: Focus on Management Operations of Confectionery Wholesalers

MATSUBARA, Toshikazu
(Faculty of Commerce, Chuogakuin University)

Statistically confectionery is classified as a part of the grocery sector, but in reality confectionery producers are in a different category. Confectionery is divided between “Namagashi” (perishable confectionery) which is mainly sold by shops where it is produced and “Ryutugashi” (distribution confectionery) which is supplied by confectionery manufacturers for retailers and consumers by way of confectionery wholesalers.

Furthermore, Namagashi is divided between “Wanamagashi” (Japanese perishable confectionery) like Daifukus, Manjyuus and “Yonamagashi” (Western perishable confectionery) like cakes and cream puffs. Of these three categories of confectionery, Wanamagashi is produced in the largest amounts. However, the trend of transformation in the confectionery industry structure is highlighted by the management operations of confectionery wholesalers and this paper focusing on Ryutugashi.

These three processes and reasons are featured

- The process and the reason of large confectionery wholesaler bankruptcy.
- The process and the reason for general trading companies to compete in the confectionery industry by supporting large confectionery wholesalers.
- The process and the reason for huge grocery wholesalers to compete in the confectionery industry by merging with small-medium confectionery wholesalers.