

# 食品流通におけるチャネル構造の変革

—総合商社に焦点をあてて—

松 原 寿 一

- 〈目 次〉
1. 直近10年間を中心とした食品卸売業の売上上位企業の変遷
    - 1-1. 食品卸売業界における展望の再検討
    - 1-2. 直近10年間の食品卸売業の売上上位企業の変遷
  
  2. 事例にみる食品卸売業界の直近10年間の動向
    - 2-1. 伊藤忠商事系列の卸売業の動向
      - (1) 日本アクセス
      - (2) 伊藤忠食品
    - 2-2. 三井物産系列の卸売業の動向
      - (1) 三井食品
    - 2-3. 三菱商事系列の卸売業の動向
      - (1) 三菱食品
    - 2-4. 独立系卸売業の動向
      - (1) 国分
      - (2) 加藤産業
      - (3) 旭食品
      - (4) 日本酒類販売
  
  3. 総合商社の流通系列化に伴う大手小売業の取引先再編
  
  4. 食品流通における今後の再編の展望

## 1. 直近10年間を中心とした食品卸売業の売上上位企業の変遷

### 1-1. 食品卸売業界における展望の再検討

本稿の目的は、約10年前、中央学院大学創立40周年記念に刊行された『春夏秋冬』において筆者が執筆した、「食品流通における総合商社の食品卸売業系列化についての方向性」で言及した方向性に対する確認と再考にある。<sup>1)</sup>

拙稿文末において、その方向性を示した。少し長くなるが、以下、転載する。

「小売業が全国展開をしていることから、当該の小売業に対して販売を行う卸売業が全国に販売網を有することは、当然のことと考えられる。これまでは食品卸売業の数社がそれに対応していたが、将来的には食品だけでなく、菓子、酒類など、さまざまな分野で同様の流れが起きることが予想される。その過程で業務提携、経営統合、合併などが繰り返行われることとなると思われる。

総合商社がその一翼を担うことになるとは思われるが、商社自体に小売・卸売間の取引についての知見がある場合には、主体的に推進することが可能である。しかしながら、三井物産、三井食品の事例をみれば系列外の大手卸売業に依存しなければならない事態も生じていること生じている。また、三菱商事、菱食の関係をみても、必ずしも商社がすべてを決定しているわけではないことがみてとれる。

したがって、総合商社が、この流れの中で主体的な役割を果たすためには、米国型のフルラインホールセラー（Full-line Wholesaler、業種横断的卸売業）を創造することを目的に、既存の卸売業の業務提携、経営統合、合併を取りまとめる存在となる必要がある。また、商社はその仮定の中で必要な事業投資を支援することで、系列化することも考えられるが、経営主体はあくまでも卸売業に委ねるような事業体を創出することが重要となるであろう。<sup>2)</sup>

上記内容をまとめると、以下の3点になる。

- ①全国展開する小売業に対応するため、食品卸売業が全国に販売網を有し始めたように、菓子、酒類など、さまざまな業種で同様の流れが起きる
- ②総合商社がその一翼を担い、既存の卸売業の業務提携、経営統合、合併を取りまとめ、必要な事業投資を支援する存在となる
- ③経営主体はあくまでも卸売業に委ねるような事業体を創出することが重要である

したがって、本稿の目的は、前掲稿の執筆から約10年経た現在において、上記の3点がどのようになったか確認し、再度、今後の展望を考えることにある。

### 1-2. 直近10年間の食品卸売業の売上上位企業の変遷

図表1は、1991年から2013年までの、食品卸売業の年間売上規模の上位10社の変遷である。<sup>3)</sup>

前掲稿では、以下の指摘をしている。

「売上規模の変遷をみると、14年間（注：91年から04年）、上位10社に留まった企業は、国分、菱食、日本酒類販売、明治屋、加藤産業の5社だけであるが、実はこの間に次のことが起きている。

- ①雪印乳業による系列食品卸売業の合併、及びその後の伊藤忠商事に対する当該卸売業の株式売却
- ②伊藤忠商事による系列食品卸売業の合併、及び雪印乳業系食品卸売業の株式買収と傘下食品卸売業との経営統合
- ③三井物産による系列食品卸売業とキッコーマン系食品卸売業との合併、及びその後の独立系最大手食品卸売業に対する経営支援要請
- ④三菱商事による独立系大手食品卸売業に対する経営支援、及び系列卸売業との業務提携
- ⑤①～④以外の総合商社による食品卸売業、食品取扱小売業の業務提携、経営支援<sup>4)</sup>

1) 1) 松原寿一「食品流通における総合商社の食品卸売業系列化についての方向性」、中央学院大学創立40周年記念論文集部会、『春夏秋冬』、成文堂、[2006.11]、pp.27-49

2) 同上、pp.46-47

3) 前掲、pp.30-31における図表1-2)に加筆。また、この順位は、日本経済新聞社が行っている「日本の卸売業調査」の調査結果に基づいている。同調査は調査対象企業の自己申告に拠っているため、回答拒否をした企業は記載されない場合がある

4) 前掲、pp.32。注書きは本稿において筆者が記載。また、91年から13年までの23年間の売上規模の変遷をみると、上位10社に留まった企業は、国分、日本酒類販売、加藤産業の3社だけとなるが、菱食と明治屋（後の明治屋商事）は合併して三菱食品となっているため事実上は4社といえる

図表1 食品卸売業年間売上 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	国分	731,385	国分	756,661	国分	768,042	国分	809,430	国分	890,537
2	明治屋	495,108	菱食	503,510	菱食	509,575	雪印アクセス	631,665	雪印アクセス	642,169
3	菱食	459,625	明治屋	496,589	明治屋	493,236	菱食	538,612	菱食	580,612
4	日本酒類販売	383,679	日本酒類販売	377,271	雪印アクセス	371,802	明治屋	510,967	明治屋	508,228
5	松下鈴木	286,000	松下鈴木	302,055	日本酒類販売	367,718	日本酒類販売	378,932	日本酒類販売	359,853
6	小網	268,040	小網	263,938	松下鈴木	303,410	松下鈴木	320,975	松下鈴木	325,783
7	加藤産業	238,709	加藤産業	257,045	小網	271,346	加藤産業	291,429	加藤産業	303,613
8	島屋商事	212,665	島屋商事	219,393	加藤産業	263,707	小網	268,032	小網	262,437
9	UCC上島珈琲	198,519	旭食品	165,512	旭食品	180,392	旭食品	190,713	旭食品	205,406
10	佐藤	157,072	佐藤	162,347	佐藤	163,778	ヤマエ久野	168,479	三友食品	201,194
順位	1996年(8年)		1997年(9年)		1998年(10年)		1999年(11年)		2000年(12年)	
1	国分	824,738	国分	858,363	国分	907,304	国分	964,061	国分	1,021,487
2	雪印アクセス	681,264	雪印アクセス	700,946	雪印アクセス	712,945	雪印アクセス	743,043	雪印アクセス	661,027
3	菱食	587,269	菱食	601,555	菱食	613,956	菱食	625,688	菱食	634,425
4	明治屋	508,115	明治屋	501,545	明治屋	492,730	明治屋	490,029	伊藤忠食品	484,244
5	日本酒類販売	367,660	伊藤忠食品	447,319	伊藤忠食品	464,105	伊藤忠食品	468,025	明治屋	481,227
6	伊藤忠食品	346,508	日本酒類販売	367,463	日本酒類販売	373,994	日本酒類販売	385,355	日本酒類販売	385,871
7	加藤産業	319,593	加藤産業	335,880	加藤産業	355,848	加藤産業	369,053	加藤産業	386,935
8	旭食品	288,915	旭食品	260,984	旭食品	283,080	旭食品	292,908	旭食品	314,842
9	小網	265,200	小網	259,657	小網	260,516	ヤマエ久野	219,964	ヤマエ久野	223,414
10	三友食品	210,505	三友食品	210,626	三友食品	236,552	スターゼン	203,128	西野商事	213,291
順位	2001年(13年)		2002年(14年)		2003年(15年)		2004年(16年)		2005年(17年)	
1	国分	1,083,512	国分	1,171,508	国分	1,239,719	国分	1,322,160	国分	1,337,820
2	雪印アクセス	684,786	菱食	1,056,554	菱食	1,061,408	菱食	1,267,412	菱食	1,287,517
3	菱食	676,153	雪印アクセス	761,181	日本アクセス	772,424	日本アクセス	817,192	日本アクセス	848,998
4	伊藤忠食品	478,418	伊藤忠食品	493,259	伊藤忠食品	505,631	伊藤忠食品	536,172	伊藤忠食品	557,843
5	明治屋	464,816	三友小網	473,436	三井食品	493,991	三井食品	506,434	三井食品	542,324
6	加藤産業	407,671	加藤産業	470,471	加藤産業	483,535	加藤産業	500,265	加藤産業	529,555
7	日本酒類販売	396,751	明治屋	491,285	明治屋	453,947	日本酒類販売	430,549	日本酒類販売	433,875
8	旭食品	326,328	日本酒類販売	390,993	日本酒類販売	406,055	明治屋	424,371	明治屋商事	381,102
9	西野商事	246,227	旭食品	339,466	旭食品	344,647	旭食品	344,542	旭食品	350,965
10	ヤマエ久野	220,812	西野商事	299,811	西野商事	306,202	西野商事	314,434	西野商事	329,555
順位	2006年(18年)		2007年(19年)		2008年(20年)		2009年(21年)		2010年(22年)	
1	菱食	1,436,738	国分	1,427,538	国分	1,471,545	国分	1,427,313	国分	1,440,852
2	国分	1,388,975	菱食	1,399,346	菱食	1,402,308	菱食	1,384,750	三菱食品	1,428,207
3	日本アクセス	882,878	日本アクセス	1,342,577	日本アクセス	1,367,782	日本アクセス	1,360,584	日本アクセス	1,416,936
4	三井食品	569,796	加藤産業	601,057	加藤産業	641,527	加藤産業	653,924	加藤産業	665,640
5	伊藤忠食品	559,258	伊藤忠食品	582,862	伊藤忠食品	604,737	伊藤忠食品	622,181	伊藤忠食品	597,551
6	加藤産業	555,735	三井食品	528,427	日本酒類販売	502,736	日本酒類販売	511,255	三井食品	547,515
7	日本酒類販売	434,006	日本酒類販売	481,244	三井食品	501,294	三井食品	484,107	日本酒類販売	484,462
8	明治屋商事	373,583	旭食品	367,337	旭食品	560,876	旭食品	363,979	フードサービスネット	378,552
9	旭食品	361,975	明治屋商事	358,541	明治屋商事	344,071	明治屋商事	313,402	旭食品	369,877
10	フードサービスネット	310,069	フードサービスネット	310,061	フードサービスネット	314,550	フードサービスネット	312,907	ヤマエ久野	275,898
順位	2011年(23年)		2012年(24年)		2013年(25年)					
1	三菱食品	2,151,941	三菱食品	2,318,873	三菱食品	2,388,226				
2	日本アクセス	1,581,952	日本アクセス	1,621,474	日本アクセス	1,714,038				
3	国分	1,471,384	国分	1,502,325	国分	1,566,762				
4	加藤産業	702,411	加藤産業	720,258	加藤産業	733,181				
5	伊藤忠食品	605,470	三井食品	634,676	三井食品	707,409				
6	三井食品	603,572	伊藤忠食品	614,521	伊藤忠食品	630,464				
7	日本酒類販売	492,976	日本酒類販売	500,003	日本酒類販売	506,001				
8	旭食品	377,313	旭食品	379,074	旭食品	387,375				
9	ヤマエ久野	298,418	ヤマエ久野	313,576	ヤマエ久野	345,935				
10	スターゼン	259,399	スターゼン	254,124	スターゼン	256,581				

出所：日本M J（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

上記の5項目をみても分かるように、10年前の時点においても、総合商社が食品卸売業に大きな影響を与えていた。さらに、直近10年間で、以下のように、その傾向を強めている。

- ⑥伊藤忠商事が系列の食品卸売業の再統合
- ⑦三井物産が系列食品卸売業を通じて全国販売網を強化するために、地域食品卸を合併・統合
- ⑧三菱商事が系列卸売業を再統合し、食品のみならず、菓子、酒類などの幅広い品揃えが行える総合食品卸売業を誕生
- ⑨従前まで年間売上首位には、独立系の食品卸売業が長らくその立場にいたが、上記⑥、および⑧の総合食品卸売業の誕生によって交代
- ⑩上記の状況を踏まえ、一定規模を有しない卸売業は存在意義を失いかねない事態となり、合併・統合の動きを加速

以下、⑥～⑩の動向を、事例を基に、具体的にみてい

くこととする。

## 2. 事例にみる食品卸売業界の直近10年間の動向

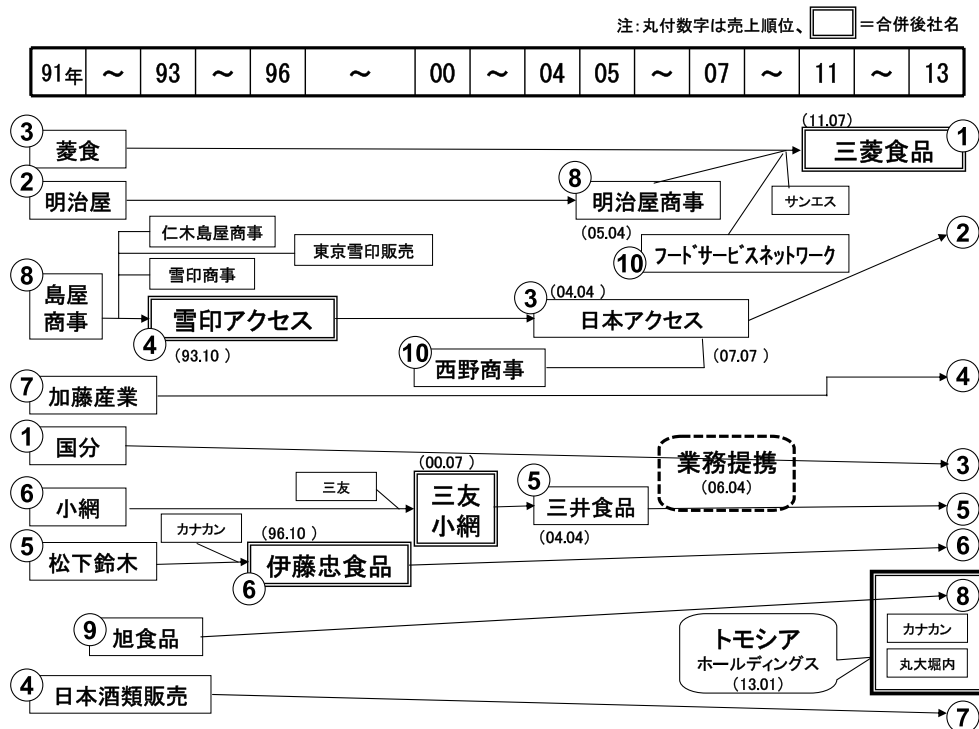
図表2は、年間売上規模上位の卸売業を中心に、合併・提携の状況を、前掲稿で示された内容から、以下で示す記述をとりまとめたものを一覧にしている。

### 2-1. 伊藤忠商事系列の卸売業の動向

#### (1) 日本アクセス

日本アクセスは、1993年10月1日に食品製造業である雪印乳業の系列卸売業5社が合併し、「雪印アクセス」として発足したことに始まる。その後、2000年6月末に雪印食中毒事件に端を発し、消費者や取引先小売業などが「雪印」ブランドを避ける意識が高まったことから、雪印乳業は他企業に雪印アクセスの株式売却を始めた。02年11月に伊藤忠商事が筆頭株主となり、04年4月に雪印アクセスは「日本アクセス」へ名称変更した。<sup>5)</sup>

図表2 食品卸売業の合併・提携



5) 前掲、pp. 33-35

その後、06年6月伊藤忠商事が同社株式のTOB (take-over bit、株式公開買い付け) を行い、親会社となった。翌年07年4月には、同じ伊藤忠商事系列の西野商事と合併し、同時に、伊藤忠商事系列の菓子卸の「ドルチェ」他、「エヌアイエスフーズサービス」など4社を子会社とした。従前までは、フローズン（冷凍）食品、チルド（冷蔵）食品などの温度帯管理が必要となる食品の取り扱いが主体であった同社に、ドライ（常温）食品の品揃えが一層拡充したことになる。

これに前後し、異業種との連携も深めている。合併1か月前の3月に、大手医薬品卸「アルフレッサホールディングス」、一般医薬品（大衆薬）取扱いの医薬品卸の「シーエス薬品」と業務提携を行った。<sup>6)</sup>

また、10年3月には、既に、アルフレッサホールディングスと提携している日用品卸「あらた」を含め、業務提携を行った。これら一連の動きは、08年の特定健診・特定保健指導の導入により、病院に行かずに自分で病気予防、治療するセルフ・メディケーションへの動きが予想されることへの対応や、09年の改正薬事法の施行により一定の条件が満たされれば薬剤師がいない小売業においても大衆薬が販売できることへの対応にある。つまり、大衆薬、日用雑貨、食品の各卸が、互いの取扱商品の補完や流通チャネルの拡充を行うための提携といえる。具体的には、スーパーマーケットに健康食品の専門売り場を提案する、コンビニエンスストアに大衆薬を販売すると同時にのど飴などの品揃えを拡充する提案を行う、ホームセンターに積極的に食品の取扱い提案を行うなどが考えられる。

また、同社のこのような動きは、異業種卸売業とのみ行っているのではなく、異業種のメーカーとも行っている。例えば、「西野商事」との合併と同じ4月に「大塚食品」、「大塚製薬」と共同で食品製造販売会社「大塚チルド食品」を設立し、飲料の製造販売を行っている。また、玩具業界においても連携を深めている。一例としては、

玩具企業のバンダイと調理玩具の製造に協力し、取り扱いも行っている。<sup>7)</sup>

親会社である伊藤忠商事は、10年に、日本アクセス株式会社に対する再度のTOBを行い、出資比率を9割以上とした。翌11年には、傘下の物流業の「ファミリーコーポレーション」、生鮮卸の「伊藤忠フレッシュ」、業務用食品卸の「ユニバーサルフード」を日本アクセスに統合させた。「イズミヤ」、「ユニー」と資本・業務提携を行い、伊藤忠商事として流通グループを形成し、その中間流通機能を日本アクセスに集中させていることが理解できる。

というのも、上記の動きに前後し、日本アクセスは伊藤忠商事と共同で商品流通を海外にも拡大している。09年には、中国、上海の食品卸である「上海中金」に出資し、イズミヤの蘇州、伊藤忠商事傘下の「ファミリーマート」、ユニーの上海進出に合わせて、日本式卸売業の現地対応も行っている。13年には、日本にも出店しているドイツ資本の「メトロ」と連携し、日本食の輸出事業にも取り組みを始めている。<sup>8)</sup>

日本アクセスの動向から戦略的方向性を取りまとめると、以下になる。

- ①伊藤忠商事の流通グループにおいて、同グループ内小売業のファミリーマートと共に、中核卸としてグループの牽引役となる
- ②異業種卸、異業種メーカーと共同し、取扱商品の拡充、チャネルの拡充を図る
- ③伊藤忠商事の協力の下に、取引先小売業と共同で海外チャネルの拡大を図る

## (2) 伊藤忠食品

96年10月1日、伊藤忠商事の系列食品卸売業の「松下鈴木」と「メイカン」が合併し発足したのが「伊藤忠食品」である。日本アクセスが伊藤忠商事の子会社になる10年前のことになる。日本アクセスと西野商事が合併する際に、伊藤忠食品も対象となるとの憶測もあったが、

6) アルフレッサホールディングスは、日本アクセスとの業務提携の前年06年に、シーエス薬品と業務提携を行い、グループ内のドラッグストアなどの小売販売を主体とする大衆薬卸部門の営業権を譲渡し、翌07年10月に完全子会社化した。さらに、08年には、日用品卸のあらたとの連携を深めている

7) “のりまきまっきー”という海苔巻をつくる調理玩具では、老舗海苔メーカー「小善本店」に要請して専用サイズの商品開発を要請し、セット販売なども行った事例がある

8) メトロ社は会員制業務用食品卸で“キャッシュ&キャリア（現金購入・持ち帰り）制”を導入している。同社のアジア事業部門が運営する中国、インド、インドネシアの店舗に対して、“日本食コーナー”を開設し、しょうゆ、みそなどを販売

結果的には加わず、日本アクセスに伊藤忠商事傘下の卸、物流業などの流通子会社を集約させたのは、前述にとおりである。

この背景には、以下の理由がある。

「合併前の松下鈴木はイトーヨーカドー・グループ（現セブン&アイ・グループ）との取引が深く、合併後はより一層の取引強化が深まるのではないかとの見方があった。しかし、98年2月に、伊藤忠商事は西野商事を活用し、ファミリーマートの株式を取得し、事実上の筆頭株主となった。イトーヨーカドー・グループは、取引卸売業が同一業態における他社取引を嫌う傾向があるといわれている。特に、コンビニエンスストア業態であるセブンイレブンは、他のコンビニエンスストアとの取引が深い卸売業との取引を好まないと言われていた。結果からみても、そのために、伊藤忠商事は西野商事を合併会社から外したと思われる。」<sup>9)</sup>

その後、伊藤忠商品は、セブン&アイ・ホールディングス(以下、セブン&アイとする)の取引を守り、独自の戦略を構築していく。

一例を掲げると、06年に、百貨店地下商品フロアで加工食品売り場を展開、試食コーナーなどの販売促進を行うための食品卸子会社、「アイ・エム・シー」を設立した。08年に、財務、経理、債権債務管理などの業務代行会社として「ISCビジネスサポート」を設立した。同社では、中国の大連やベトナムに事務作業の海外移管を進め、低コストのビジネスモデルを構築させている。

さらに、10年4月からブランド・ビジネスに着手し、有名シェフと共同で、伊藤忠食品独自の商品を開発し、複数の食品メーカーに生産を委託し、初年度から黒字化した。12年4月には、役員直属の“ブランド事業部”を新設し、本格的に事業の柱とする取り組みをしている。<sup>10)</sup>

また、“WEB（ウェブ）卸”を経営計画の中で標榜し、BtoB（Business to Business、企業間取引）サイト“Eco-モットイナイ.com”という賞味期限が近いなどメーカーにとって市場流通が困難な商品をネット・オークション形式で販売仲介を行うサイトを始めた。

12年4月には、サイト運営のEコマース以外にも、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）運営や、ギフトカード販売の三つの事業を担当する“WEB営業本部”を設置し、本格的な取り組みを始めた。ギフトカードは、ネット通販用のもので、メーカーから受注して取引先のスーパーマーケットやコンビニエンスストアで買い物客に販売する。カード保持者は、伊藤忠食品の運営するWEB商品交換サイト“ギフトカードモール exchange.com”で任意に購入ができる仕組みとなっている。<sup>11)</sup>

この他、取引先であるスーパーマーケットのネットスーパーの配送代行、展示会のインターネットサイトでの公開など、インターネットを活用した事業に積極的対応している。

伊藤忠食品の動向から戦略の方向性を取りまとめると、以下になる。

- ①セブン&アイとの取引を中心に、他の伊藤忠商事の流通グループとは独自に動く
- ②WEBビジネスを重視し、異業種チャネルとの複合化を狙ったチャネル拡充
- ③卸売業としてのプライベート・ブランド（PB）の積極的開発

## 2-2. 三井物産系列の卸売業の動向

### (1) 三井食品

00年7月、三井物産は系列食品卸売業「三友食品」と醤油メーカーの「キッコーマン」系列の「小網」とが合併し、「三友小網」が誕生した。翌年01年12月、三友小網は第三者割当増資を行い、三井物産が引受けたことにより、同社の子会社となった。前後して、01年6月には、三井物産はイトーヨーカ堂グループ（当時）と包括締結を結んでいるが、系列の三友小網が全国的な商品供給体制が構築できていなかったことから増資を行い、地方の中堅食品卸売業の系列化を推進していった。さらに、04年4月、「三井食品」に社名変更し、商社系であることを明確にした。ところが、05年秋、ダイエーはそれまで三

9) 前掲、p. 35。なお、当該稿では、「イトーヨーカドー」と表記しているが、本稿では引用を除き、「イトーヨカー堂」と記す

10) イタリアンシェフの川越達也監修のロールケーキ、野菜スイーツパティッシュ監修の野菜スープ、CoCo一番館とのピラフやカレーまん、PIZZ-LA（ピザーラ）のピザソースなどの商品を開発している

11) 12年6月に、プレジデント社発行雑誌の“dancyu”と組み、“ダンチュウドットコム”を発売し、書店などの新しいチャネルを構築することになった

井食品の他、数社と行っていた加工食品の取引を、「国分」と「菱食」に集約した。06年4月、三井食品は食品卸売業最大の国分と業務提携を発表し、親会社である三井物産も同業務提携に全面支援することを表明した。<sup>12)</sup>

同提携内容は、三井物産、三井食品の依頼に基づき、国分が三井食品の経営改善に対する支援・指導を行うというものである。<sup>13)</sup>

これに伴い、07年10月、三井物産の子会社の酒類卸「北酒連」、および三井食品北海道支社のセブン&アイとの取引を除くすべての取引を国分に譲渡した。結果として、道内の三井食品はセブン&アイとの取引に特化するようになる。しかし、その後、国分との関係は親密になるということではなく、14年12月に国分は丸紅と包括提携を行うとの発表をした。

日経MJ紙上において、三井食品長原光男社長は取材に対して、「今回の提携で国分は菓子や冷凍食品の分野で補完関係を築けるだろう。当社はかつて北海道での事業を国分側に売却した事実がある。ただ、今は切磋琢磨する『競合の1社』という関係だ」と発言している。<sup>14)</sup>

三井食品は三井物産系列の卸売業を中心に、地域卸売業との提携・合併を進め、全国販売網を構築していく。10年に三井物産子会社のペット用品卸の「日本ベネット」から一部事業譲渡、同年、食品卸の「梅澤」を買収し子会社とした。12年に「エスケイ仙台酒販」と合併、13年に「永井商店」から卸事業を譲渡、「浅井酒類」、「藤徳物産」と資本業務提携した。

また、セブン&アイ以外との取引を拡充するために、他の大手卸が取引をしない中小スーパーとも取引を進める。そのための方策が、各地の地域商品を他地域の得意先に紹介することや、上記の藤徳物産との提携がある。同社は卸売業であるものの、惣菜工場を運営していることに特徴がある。地方における人手不足は深刻で、中小スーパーで店内調理に人手を割くことが困難になりつつあるため、補完するための惣菜を積極的に提供する目的がある。

その他、スーパーマーケット、コンビニエンスストア以外にも、ドラッグストアやディスカウントストアとの取引も行っていて、加工食品、酒類以外にも、菓子、生

鮮品を供給している。

三井食品の動向から戦略の方向性を取りまとめると、以下になる。

- ①親会社である三井物産の包括業務提携先であるセブン&アイとの取引を全国規模で行う
- ②上記①を実行するために、地域卸売業と合併・提携の推進、物流施設の全国展開。
- ③セブン&アイ以外にも、中小スーパー、ドラッグストア、ディスカウントストアとの取引先を開拓し、そのため、加工食品、酒類以外にも、菓子、惣菜、ペットケアなどの取扱商品を拡充

## 2-3. 三菱商事系列の卸売業の動向

### (1) 三菱食品

三菱食品の誕生の背景には、親会社である三菱商事の流通業に対する積極的な関与がある。そもそも、79年に三菱商事系列食品卸売業の4社が合併して発足した企業が、三菱食品の前身、菱食である。その後、00年にダイエーからコンビニエンスストアである「ローソン」の株式を取得し系列化した。02年に「ダイエー・ロジスティクス・システム」からローソン向け物流事業を買収し「エフエスエヌ」を設立し、翌年03年に「フードサービスネットワーク」に改称した。04年6月、菓子卸売業である「サンエス」の経営支援を行い系列化した。05年5月には、食品卸の「明治屋」と資本提携を行ない、明治屋の食品卸売部門を分離し、新会社、「明治屋商事」を設立した。そして、11年7月に、菱食、明治屋商事、サンエス、フードサービスネットワークの4社が合併し、三菱食品が誕生した。

売上規模、総合力ともに、他の食品卸をしのぐ存在となった三菱食品は、海外事業、低温事業、ネット事業を成長分野として位置づけた。具体的には、コンビニエンスストアが品質にこだわるチルド（冷蔵）のデザートや、弁当の物流を円滑に行うための物流拠点や再整備、イオングループの食品スーパーであるマックスバリュと共に中国に進出し、サプライチェーン・マネジメントを支援するために、調達・物流機能を現地で構築する。12年10月、デジタルガレージと共同出資で、インターネット販

12) 前掲、pp. 36-37

13) 前掲、pp. 37 脚注4、三井物産が06年4月3日付けで発表した「業務提携基本合意に関するお知らせ」による

14) 『日経MJ』[2014.12.19] p. 14

売会社「FOOZA（フーザ）を設立し、翌年からBtoC（Business to Customer、対消費者取引）サイト“食座（FOOZA）”を立ち上げた。

また、合併後、“バリューチェーン・コーディネーター”を標榜していたが、“営業サービス”“ものづくり”“ロジスティックス”の3つの柱で、バリューチェーン全体の価値創出を図る体制を構築し始めた。営業窓口を一本化し、地域ごとの担当部署が取扱商品の一括提案を行う。それに伴い、ロジスティックスも集約する。さらに、100人規模でのものづくりへの取り組みを行う。<sup>15)</sup>

三菱食品の動向から戦略の方向性を取りまとめると、以下になる。

- ①総合的な品揃えを活用した、横断的な営業提案と物流
- ②イオンとの海外事業の積極展開
- ③インターネットチャネル、商品化への積極的な取り組み

## 2-4. 独立系卸売業の動向

### (1) 国分

前述したように、06年に、三井物産、三井食品の依頼に基づき、「国分」が三井食品の経営改善に対する支援・指導を行ったものの、その後、関係は深まらなかった。

このことは、10年に日経MJ紙上において掲載された、国分の国分勘兵衛社長に対する取材記事に「三井食品を含めいろいろ情報を交換している。しかし三井物産だけ深い関係にあるわけではない。全方位外交でどの商社とも組むし、商品の仕入れ先として大切にする。三井食品とは必要があれば組む。」という発言がある。<sup>16)</sup>また、同年、同紙上において掲載された、三井食品水谷真一社長（当時）に対する取材記事に「国分と06年に業務提携し、最初の3カ月は商売の仕方をみてもらい助言をもらった。それをベースにここまで立ち直ってきたのは事実。今は親密にやっているという話はない。」という発言がある。<sup>17)</sup>

国分が三井食品と業務提携をした前後の動向をみると、05年に埼玉県食品卸の「吉見商事」より卸事業移管、07年の「福島県南酒販」と業務提携、前述した三井物産系の北酒連の株式取得、08年にアサヒビール系の酒類卸

「ワイネッツ」の株式取得などがある。こうしてみると、三井食品との業務提携も、国分の全国展開の一環とみることができる。

また、01年に菓子事業に着手し、同様に他の卸売業との提携・買収などを進め、10年には菓子卸の「百瀬」と共同出資で「百瀬国分」を設立し、その後、14年4月に自社系列の「サンメिका国分」と統合し「国分菓子」とした。

前後して、07年に、一般用医薬品取扱いの医薬卸「大木」、医薬品卸「東邦薬品」との業務提携を結ぶ。前述したように、09年に改正薬事法施行への対応であるが、国分としては、スーパーマーケットやコンビニエンスストアにサプリメントや健康食品の販売を目指していた。その後、病院内にコンビニエンスストアの併設が増えるようになると、当該店舗でのついで買い促進を狙うようになり、支援を行う「東邦ホールディングス」が、飲料、のど飴などの他に、弁当、サンドイッチの供給を国分に協力を求めるようになった。<sup>18)</sup>

さらに、11年1月に青果卸最大手の「東京青果」と業務提携をした。さらに、翌12年には、北海道から九州まで全国各地の主要な青果卸7社と業務提携をした。国分が扱う加工食品などと一緒に野菜・果物を配送し、商品供給を充実させる。

同じく12年10月には、首都圏の冷蔵・冷凍食品の事業を統合し、系列化の「国分フードクリエイト東京」に統合した。この間、10年に「森永製菓」系列の冷凍・冷菓卸の「サンライズ」を買収、「明治」系の卸である「東京明販」から冷菓事業の移管を行っている。

このように、さまざま提携や合併を行っていた国分であるが、14年12月に総合商社の丸紅と包括提携を行うことを発表した。15年6月を目標に、両社の事業子会社に相互に出資する。新設予定の「国分首都圏」に丸紅が出資すると同時に、同社の子会社である菓子卸「山星屋」、冷凍食品卸「ナックスナカムラ」に国分が出資する内容となっている。

三菱商事系流通グループの三菱食品、ローソンとイオ

15) 三菱商事の調品調達力を活用し、全国各地の銘柄米を揃え、二合単位の少量パックにした“ココメ”、一回食べきりの個包装にした煮物惣菜”やわらか楽チン惣菜”がある

16) 『日経MJ』[2010.11.14] p.7

17) 『日経MJ』[2010.11.26] p.4

18) 09年4月に、東邦薬品が純粋持株会社制に移行し、東邦ホールディングスに商号変更



ンの連携、三井物産系流通グループの日本アクセスとファミリーマート、同系列の三井食品とセブンイレブンなどのセブン&アイとの連携が深まっていることが背景にある。ただ、依然、他の総合商社との提携もあり、「双日」がベトナムで出資している現地の食品卸に出資し、「豊田通商」とも貿易海外業務事業に業務提携をしている。

つまり、特定の商社や特定の大手小売業との関係に偏重することを避け、幅広い取引を目指していると思われる。その一環として、零細小売業からネット注文を受け「ヤマト運輸」の宅急便の活用で配送する「問屋国分ネット卸」<sup>19)</sup>や、中国において「アリババ集団グループ」との提携や、中国最大の企業向けネット通販サイト“天猫”に仮想店舗を出店している。これにより、日本の食品メーカーは国分にサイト掲載料を支払えば、中国において商品販売が行える。

国分の動向から戦略の方向性を取りまとめると、以下になる。

- ①総合食品卸売業として、加工食品、菓子、酒類、冷凍食品、冷蔵食品など、幅広い品揃えを目指す
- ②特定の商社、特定の大手小売業に偏重した取引は行わずに、幅広い取引を目指す
- ③ただし、上記①②を補完、遂行するための提携は積極的に行う

## (2) 加藤産業

独立系食品卸の「加藤産業」は、三菱商事、三井物産、住友商事から出資は受けているものの、それぞれ10パーセントにも満たないことから、特定に総合商社に偏重していない。ただ、海外事業に関しては、「住友商事」とのかかわりが強い。07年7月、住友商事のプロジェクトと共同で、中国広東省の食品卸売業の広州華新に資本参加し「広州華新商貿」を設立した。11年4月には、海外事業推進部を設置し、人材育成等事業強化を図っている。翌12年10月に、海外食品卸売事業会社の株式保有を目的とする投資会社として、「加藤S Cアジアインベストメント」を両社の出資により設立した。翌13年には、ベトナムにおいて食品卸売会社「加藤ベトナム」を設立した。

また、常温の加工食品の売り場提案力に定評があり、

小売業との商談時において指導的な役割を果たしているという。ジャムやフルーツ缶などのプライベート・ブランドの“カンピー”も同社の利益率を押し上げているといわれている。これらのことが、図表1においても確認できるように、順調な売り上げ増加と、順位の上昇につながっている。

ただ、一方において、低温食品の取扱い強化にも取り組んでいて、06年10月には冷凍・冷蔵部門を切り離し、「日本水産」子会社の低温食品専門卸の「カネショー」と合併し、「ケイ低温フーズ」を設立している。

## (3) 旭食品

04年に三菱商事が、地方の有力食品卸を集め、ボランタリーチェーンのC G Cグループを対象にした指定問屋グループ「アライアンス・ネットワーク」を設立した。構成企業は、東京の明治屋(当時)、高知の「旭食品」、福島の「佐藤(商標 ポーキ佐藤)」、福井の「カナカン」、青森の「丸大堀内」の5社であった。ところが、同年、ポーキ佐藤が三井物産と業務提携をし、06年にはアライアンス・ネットワークを脱退した。

この背景には、総合商社の流通グループと大手小売業の結びつきがあり、地域で有力な地方卸は取引を深める商社系流通グループ、あるいは大手小売業を選択させられる状況になっている。というよりも、選択できる状況にある場合は恵まれているともいえ、選択できず取引からはじき出される卸が続出したともいえる。

その後、明治屋の後身である明治屋商事が、アライアンス・ネットワークから脱退し、前述したように、11年に合併し三菱食品となる。

そこで、旭食品、カナカン、丸大堀内は経営統合し、13年1月に「トモシアホールディングス」を設立した。図表1では、旭食品単体の売上で掲載しているが、トモシアホールディング全体では、12年度の売上げは6365億円であり、三井食品を凌ぐ5位となる。<sup>20)</sup>

## (4) 日本酒類販売

05年5月、「日本酒類販売」は他地域の酒類卸と共同仕入機構「酒卸ユニオン(SOU)」を設立し、全国販売

19) 国分の子会社でコンビニエンスストアの、国分グローサースチェーンが開設

20) 『日経MJ』[2013.06.07] p.4

網の構築を目指している。<sup>21)</sup>

というのも、地方には県内を商圏とする小売業があり、その小売を取引先とする卸売業が存在する。ただ、その地方の小売同士が統合し広域化すると、県内だけを商圏とする卸売業では対応できなくなってくる。そこに、大手卸が参入するようになる。そこで、日本酒類販売は、地方の中小卸の買収だけでなく、緩やかな連合体を形成する狙いがある。

ただ、他の大手卸売業のようにフルライン化を目指すのではなく、主力商品である酒類にこだわっている。特に日本酒の場合、大手数社を除くと、ほとんどが中小、零細規模のメーカーであり、事実上、営業能力がない企業が多く存在する。そのための代行をするというのが基本的な考え方である。

### 3. 総合商社の流通系列化に伴う大手小売業の取引先再編

ここまで、総合商社系列の食品卸売業の動向をみてきたが、冒頭で記述した方向性になっているか確認するために、1節1-1で示した①～③を再掲する。

- ①全国展開する小売業に対応するため、食品卸売業が全国に販売網を有し始めたように、菓子、酒類など、さまざまな業種で同様の流れが起きる
- ②総合商社がその一翼を担い、既存の卸売業の業務提携、経営統合、合併を取りまとめ、必要な事業投資を支援する存在となる
- ③経営主体はあくまでも卸売業に委ねるような事業体を創出することが重要である

①については、三菱食品が三菱商事系列内の菓子卸サンエスを合併し、日本アクセスが伊藤忠商事系列内の菓子卸ドルチェを自社系列化に組み入れた。国分が国分菓子を設立し、丸紅との業務提携を機に丸紅系列の菓子卸山星屋に資本参加する予定となっている。独立系の大手菓子卸として残っているのは、「高山」のみとなっている。

②については、前節で示したように三菱商事、伊藤忠商事、三井物産ともに、系列化の卸売業の再編を行うと

ともに、系列化の小売業との連携を深めている。有力な食品卸を系列化に有していない丸紅も国分と業務提携により再編を行ない、「東武ストア」、「マルエツ」などにも出資している。また、国分傘下にも、国分グロースチェーンがある。住友商事も海外事業は加藤産業と提携し、傘下に「サミット」がある。

以上のように、①と②については、前述の拙稿文末で記した方向性が具現化されているといえよう。<sup>22)</sup>

③については、外部からみて判断がしにくいいため、後述する。というのも、そもそも、総合商社の流通系列化の動きは、大手小売業の商圏の広域化、全国化に対応し、系列化卸売業の商圏、品揃えを拡大することを図ったものであったが、皮肉にも、このことが既存の帳合(取引)を変更させることとなった。

以下、具体的な流れをみることにする。

従来から、小売業と卸売業の商談においては、複数の卸売業による取引価格の提示を行う合見積りがあり、小売業はより安い価格を提示した卸売業と取引を行うことが一般である。

ところが、04年頃から、この状況に大きく変化が現れた。伊藤忠商事系のファミリーマートが三菱商事系の菓子卸サンエス(現三菱食品)から同系列の卸に帳合を変更した。05年には、三菱商事系のローソンが丸紅系の菓子卸の山星屋から同系列のサンエスに帳合を変更した。

丸紅がダイエーの経営支援を行うようになり、それまでダイエーの主要取引卸は国分、菱食(現三菱食品)、三井食品であったが、国分と菱食に帳合が集約され、三井食品が取引から外された。

一方で、三井物産とイトーヨーカ堂グループ(当時)の包括業務提携をしているため、三井食品とセブンイレブンの取引は拡大していった。前述のように福島のパーク佐藤が、06年に、アライアンスグループを脱退した背景には、同社のセブンイレブンの酒類取引を三井食品に移すとともに、イトーヨーカ堂系列の「ヨークベニマル」との取引を拡大することになり、より地元小売業の取引を優先したことがある。

ただ、セブンイレブンは三井食品だけでなく、伊藤忠食品との取引は維持している。これが、日本アクセスが中心となって、伊藤忠商事系列の卸売業の再編から独立

21) 14年6月5日現在で、28社が加盟(酒卸ユニオンホームページによる)

22) 脚注1に同じ

して存在している理由となっている。三井物産、三井食品が国分に支援要請のための提携を求めたのもこの時期である。

そして、イオンは、菱食と加藤産業に帳合を集約し、系列のマイカル、マックスバリュの取引においても福井のカナカンが外された。次第に大手小売業の帳合から地方の有力卸売業が外されるようになる。10年頃には、この流れが鮮明になり、セブン&アイは三菱商事系列との取引を避け、イトーヨーカ堂は菓子の帳合をサンエスから伊藤忠商事系、日本アクセスの子会社の「コンフェックス」へ変更した。

もっとも、この流れの背景には、商社系列以外の要因がある。小売業間の価格競争が一段と厳しさを増す中、メーカーごとに帳合を一本化し、よりメーカーへの価格交渉力を高める意図が鮮明となったことがある。そのため、帳合を獲得・維持する卸は、全国規模の物流網を持たなければならない。

ところが、12年頃からは、小売業は系列内を含め特定卸にのみ帳合を集約する動きが止まるようになる。卸売業間の競争を促進し、取引価格に反映する狙いがあるという。例えば、ローソンは菓子の帳合は三菱食品集約したが、食品についてはトモシアホールディングスに一部変更した。<sup>23)</sup>

セブン&アイでも、同様の動きがある。イトーヨーカ堂では、プライベート・ブランドの取扱いを全面的に三井食品に移すなど、取り扱い比率を高めていたが、一部、伊藤忠食品に戻し始めた。また、セブンイレブンは独立系菓子卸の高山に帳合の大半を依存していたが、一部、コンフェックスに移した。

このように、一方向に動いたとしても、しばらくすると揺り戻しがあるのが、取引関係ともいえよう。

また、この流れとは関係なく、イオンもセブン&アイも、贈答品については、国分と伊藤忠食品との帳合を維持している。当該の商品取り扱いのノウハウが他の卸売業を凌駕しているためといわれている。つまり、他が取って代われない機能については、規模や系列に関わりな

くその部分の取引は残るということである。当該の機能が総合商社の指導で培われたものでないことは、国分が独立系であることや、伊藤忠食品と同系列の日本アクセスが有していないことから明らかである。

そのことから、「③経営主体はあくまでも卸売業に委ねるような事業体を創出することが重要である」といえるのではないだろうか。

その意味では、伊藤忠食品は系列内から独立した存在であり、三井食品は系列内に有力な菓子卸や小売業が存在しないことから、他の商社系卸よりも、一層、特徴ある独自機能が必要とされる。

#### 4. 食品流通における今後の再編の展望

図表3は、前節3節と本節4節において、以下で記す内容をまとめたものである

今後の再編の展望を考えると、いくつか注目すべき事象が考えられる。

まず、セブン&アイのグループ企業の中で、最も高い利益を挙げている事業であるコンビニエンスストア事業を担うセブンイレブンの動向である。<sup>24)</sup>

そもそも、三井物産が包括業務提携を結んでいることや、伊藤忠商事が伊藤忠食品を流通グループから独立させて存続させていること背景には、セブンイレブンの高収益性があるためと考えられる。セブン&アイが同業態との取引を行っている卸売業を避けることから、ファミリーマートを有する伊藤忠商事の中核卸である日本アクセスが取引から遠ざけられていることは既述したとおりである。だが、万一、将来、セブンイレブンとファミリーマートが提携、または合併すると、これまでの関係は変化することになる。

次に、三井物産と住友商事との相性である。三井系、住友系は銀行、損害保険、クレジットカード、金属事業の一部などでは、統合企業が存在している。<sup>25)</sup>ただ、生命保険や鉱山事業本体などは別会社として存続しているし、肥料会社の統合は叶わなかった。<sup>26)</sup>三井物産は食品卸を有

23) 当該の帳合を維持するため、全国物流網を有しないトモシアホールディングスは、北海道支店を、急遽、開設した

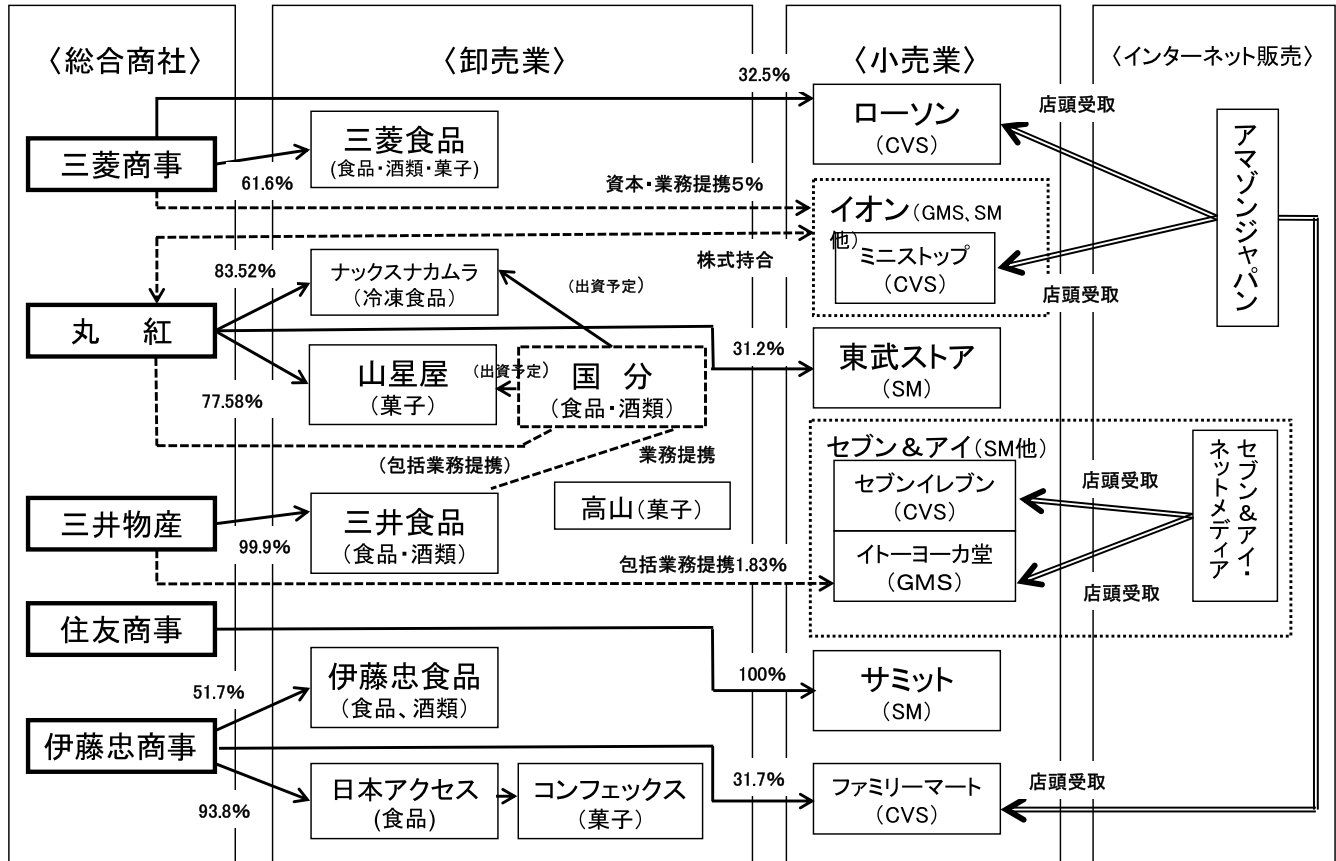
24) セブン&アイのホームページ上の財務・業績データでは、コンビニエンスストア事業がグループ全体の3/4程度を占めている

25) 三井住友銀行、三井住友損害保険、三井住友 VISA カード、三井住友金属鉱山伸銅など

26) 住友商事ホームページ上のニュースリリース <http://www.sumitomocorp.co.jp/news/detail/id=25537>

三井物産ホームページ上のニュースリリース [http://www.mitsui.com/jp/ja/release/2012/1199218\\_3610.html](http://www.mitsui.com/jp/ja/release/2012/1199218_3610.html)

図表3 総合商社と流通の関係



注: ----- =提携関係、—— =資本関係、数字は持株比率(『Chain Store Age』第45巻第7号、PP.50-51による)

GMS=総合スーパー、SM=スーパーマーケット、CVS=コンビニエンスストア

し、住友商事は小売を有している。商社全体の統合は難しいとしても、当該事業の一体化の可能性があるのだろうか。これも、セブン&アイの判断に左右されるのかもしれない。

最後にインターネットビジネスのこれまで以上の拡大である。数年前から家庭電化製品業界やアパレル業界に影響が現れた現象に、“シヨールーミング”と呼ばれる買い物行動があった。店頭で商品の実物を見て、購入する段階で、スマートフォンやタブレット端末などでインターネットの買い物サイトや価格比較サイトで価格を確認し、店頭とインターネットで安い方で購入するというものである。

そこで、新たな販売方法として注目され始めたのが、“オムニチャネル”である。オムニチャネルの定義は諸々

あるが、11年にアメリカの百貨店「メーシーズ」で始まったとされる。<sup>27)</sup>それは、オンラインからリアル店舗への客への送付、リアル店舗からオンラインへの送付を意味する。具体的には、店舗でサイト価格と同等以下で販売したり、自社でインターネット販売サイトを立ち上げ、店員がタブレット端末で誘導したり、誘導アプリを提供するなどの方策がある。

ただ、インターネット販売の短所のひとつに宅配がある。買った商品を自分で持ち帰らなくていい代わりに、届くまで待っていなければならない。わが国の宅配のサービス水準は高品質であるため、日にちのみならず、時間帯指定も可能であるが、一定の時間帯外出できなくなることにはかわりない。

オムニチャネルのもうひとつの特徴は、インターネッ

27) 三谷宏治『ビジネスモデル全史』、ディスカヴァー・トゥエンティワン、[2014]、pp.55-256

ト販売で購入した商品を、購買者の便利な場所（多くは自宅近隣、または職場近隣等）で受け取れるようにすることである。

そして、わが国の小売業で、逸早く本格展開に着手し始めたのがセブン&アイなのである。「セブン&アイ・ネットメディア」が運営する“セブンネットショッピング”で購入した商品を同グループの店舗、セブンイレブンやイトーヨーカ堂1万7千店で受け取ることができる。

一方、イオンは当該事業においては、店舗数が圧倒的に少なく、傘下の「ミニストップ」と、15年3月に発足した傘下スーパーマーケット合併企業の「ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス」を含めて、2～3千店程度である。

むしろ、当該事業では、インターネット販売事業最上位の「アマゾン」が着手している。セブンイレブン以外の、大手コンビニエンスストア3社の2万5千店（ローソン、ファミリーマート、ミニストップ）とヤマト運輸集配所の3千店で受け取ることができる。

当該ビジネスの中心は、必ずしも、食料品ではないが、米、飲料、加工食品などは相応に需要があるといわれている。したがって、当該ビジネスの拡大度合いによって、セブン&アイのビジネスの方向性が大きく変わることも考えられる。その結果、小売業の更なる再編、連動して卸売業の更なる再編が考えられる。

#### 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（旧 流通経済の手引）』、日本経済新聞出版社、[1993]～[2015]
  2. 松原寿一「食品流通に総合商社の食品卸売業系列化についての方向性」、中央学院大学創立40周年記念論文集部会、『春夏秋冬』、成文堂、[2006.11]、pp. 27-49
  3. 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」、中央学院大学商学部商経論叢編集委員会、『中央学院大学商経論叢』、[2007.03]、pp. 75-85
  4. 松原寿一「菓子業界における菓子卸売業の再編の方向性」、中央学院大学商学部商経論叢編集委員会、『中央学院大学商経論叢』、[2007.09]、pp. 63-75
  5. 松原寿一「大衆薬市場における医薬品卸売業の動向とドラッグストアとの取引の方向性」、中央学院大学商学部商経論叢編集委員会、『中央学院大学商経論叢』、[2008.02]、pp. 149-163
  6. 朝永久美雄『セブン&アイ H L D G S. 9 兆円企業の秘密 世界最強オムニチャネルへの挑戦』、日本経済新聞社、[2013]
  7. ブラッド・ストーン著、井口耕二訳『ジェフ・ベゾス 果てしなき野望 アマゾンを創った無敵の奇才経営者』、日経BP、[2014]
  8. 三谷宏治『ビジネスモデル全史』、ディスカヴァー・トゥエンティワン、[2014]
  9. 「流通相関図」『Chain Store Age』第45巻第7号、ダイヤモンド・フリードマン社、[2014.04.15]、pp. 50-51
- 以下、10～15まで、『激流』国際商業出版に掲載
10. 「卸変貌」第33巻第1号、[2008.01]、pp. 10-37
  11. 「『次世代卸』探しが本格化」第33巻第7号、[2008.07]、pp. 10-47
  12. 「卸業界風雲急！」第35巻第10号、[2010.10]、pp. 16-46
  13. 「卸業界止まらぬ激震」第37巻第9号、[2012.09]、pp. 14-47
  14. 「卸業界」第38巻第9号、[2013.09]、pp. 14-49
  15. 「卸業界」第39巻第10号、[2014.10]、pp. 14-46
- 以下、16～79まで、『日経MJ（旧 日経流通新聞）』日本経済新聞社に掲載
16. 「アルフレッサと日本アクセス、シーエス薬品、大衆薬拡大狙う」、[2007.03.26]、p. 5
  17. 「日本アクセス、メタボ対策商品専用売り場提案、食品スーパー向け」、[2007.09.12]、p. 5
  18. 「日用品+医薬品+食品、棚割り支援DB構築」、[2008.11.03]、p. 5
  19. 「イズミヤ、伊藤忠と資本提携、業績悪化背中押す、商社ノウハウ、中国で活用」、[2010.02.15]、p. 9
  20. 「食品×玩具、コラボ作戦、卸が仲人、日本アクセス、老舗のり店、バンダイ」、[2009.02.18]、p. 1
  21. 「伊藤忠、日本アクセスにTOB、食品業界再編に備え」、[2010.03.08]、p. 7
  22. 「日本アクセス、3社と統合協議、食品卸の再編加

- 速]、[2010.10.01]、p.4
23. 「伊藤忠系食品卸4社が統合、『中国進出を加速』、伊藤忠商事部門長に聞く」、[2011.10.05]、p.4
  24. 「日本アクセス、日本食輸出、独メトロ向け、まずアジアで、今春にも店舗にコーナー」、[2013.02.27]、p.4
  25. 「伊藤忠食品が百貨店向け専門卸、売り場で食の楽しさ提案、海外の高級菓子輸入も」、[2006.06.02]、p.15
  26. 「伊藤忠食品、近畿3府県物流、セブンから受託」、[2007.09.09]、p.7
  27. 「伊藤忠食品、事務作業、海外へ移管、コスト削減で物流費増を吸収—中国、ベトナム。」、[2008.09.22]、p.5
  28. 「シェフ・名店の味、ブランド数倍増、伊藤忠食品の独自商品、5年後に30目標」、[2012.05.14]、p.7
  29. 「三井物産、食品卸と全国提携網、対セブン取引、枠組み完成」、[2005.05.16]、p.1
  30. 「ダイエー、加工食品取引先、国分・菱食に集約—地方卸も見直しへ」、[2005.08.31]、p.5
  31. 「国分・三井食品が提携—再編ドミノが止まらない」、[2006.04.17]、p.3
  32. 「三井物産、北海道の卸事業譲渡、国分主導、再建めざす」、[2007.04.09]、p.5
  33. 「食品卸の三井食品、梅沢を買収、中部地域の機能強化」、[2010.11.03]、p.4
  34. 「一部事業を譲り受け、ペット関連用品、三井食品が強化」、[2010.11.12]、p.4
  35. 「国分と丸紅が包括提携、三井食品社長に聞く、『得意分野の機能磨く』、規模よりも提案力」、[2014.12.19]、p.14
  36. 「三菱系食品卸4社統合へ—明治屋商事の黒字化契機」、[2010.08.02]、p.1ページ
  37. 「三菱食品、4社統合後、初の展示会」、[2012.07.06]、p.4
  38. 「イオン、三菱商事と連携、中国で食品スーパー、物流網整備など」、[2012.07.16]、p.8
  39. 「三菱食品、ネット通販、お薦め提案、1万6000品目販売」、[2012.10.31]、p.4
  40. 「軟らか総菜、独自開発、三菱食品、来月末に第1弾」、[2014.06.20]、p.14
  41. 「国分、三井食品を経営支援、物流共同化などで提携」、[2006.04.05]、p.1
  42. 「食品卸再編期の針路を聞く(2)独立系集め陣営作り、グループ企業、整理も急務」、[2010.11.14]、p.7
  43. 「食品卸再編の進路を聞く(5)三井食品社長水足真一氏」、[2011.11.26]、p.4
  44. 「国分が新会社、吉見商事の卸事業を移管」、[2005.08.31]、p.19
  45. 「福島県南酒販と国分が業務提携」、[2007.03.23]、p.19
  46. 「三井物産、北海道の卸事業譲渡、国分主導、再建めざす」、[2007.04.09]、p.5
  47. 「国分・東邦薬品・大木、食品・医薬卸3社が提携、規制緩和にらみ商品を相互供給」、[2007.08.10]、p.4
  48. 「国分、健康食品、小売りに提案、大木と協業、営業員育成」、[2008.03.03]、p.5
  49. 「アサヒビール、酒類卸子会社、国分に譲渡」、[2008.04.02]、p.4
  50. 「食品卸、ネット活用進む、小売り巨大化…販路開拓急務」、[2008.06.08]、p.5
  51. 「国分、北海道内の2子会社合併」、[2008.10.17]、p.5
  52. 「国分、百瀬と新会社、卸事業を譲り受け、菓子分野を強化」、[2010.09.06]、p.7
  53. 「国分、低温分野でこ入れ、森永製菓系を買収、冷菓に参入」、[2010.09.24]、p.4
  54. 「国分、低温卸分野を強化、明治系アイス卸事業買収」、[2011.09.16]、p.5
  55. 「国分とヤマトのネット卸—機能融合『仕入れ難民』解消」、[2011.11.28]、p.3
  56. 「ベトナムで物流網整備、国分、現地卸に19%出資」、[2012.04.04]、p.4
  57. 「低温事業、子会社に統合、国分、首都圏の物流強化」、[2012.07.16]、p.7
  58. 「アリババと国分が提携、中国で小売りノウハウ蓄積」、[2012.09.09]、p.7
  59. 「国分、主要青果卸7社と提携、加工食品と共同配送狙う」、[2012.10.19]、p.4
  60. 「国分会長兼社長国分勤兵衛さん—変化対応で問屋は残る」、[2013.01.14]、p.3
  61. 「病院・薬局へ商品提案強化、東邦HD、国分・大木

- と連携加速、食品や日用品を拡充」、[2013.02.11]、p.6
62. 「国分、上海に子会社、現地企業と連携、販売網を整備」、[2014.06.30]、p.1
63. 「国分、小売り再編に危機感、丸紅と包括提携—冷食や菓子補完、来夏メド、子会社に相互出資」、[2014.12.08]、p.15
64. 「加藤産業、カネショーと低温食品統合」、[2005.11.21]、p.19
65. 「業種越え大競争—商社と食品卸、取引見直し、独立系に動きも」、[2006.01.01]、p.5
66. 「加藤産業・日水子会社、低温食品統合を発表、年商1000億円計画」、[2006.07.24]、p.1
67. 「加藤産業と住友商事、アジア各地に事業会社、食品卸で連携」、[2012.11.11]、p.7
68. 「加藤産業と住友商事、ベトナムに食品卸設立」、[2013.11.10]、p.6
69. 「旭食品など食品卸3社統合へ、再編の波、地方にも」、[2012.07.06]、p.4
70. 「旭食品など、地方食品卸3社、経営統合で合意」、[2012.10.05]、p.4
71. 「旭食品など3社、トモシアHDに、統合後の新社名発表」、[2012.12.05]、p.7
72. 「トモシアHD、売上高6365億円、前期、経常益33億円」、[2013.06.07]、p.4
73. 「酒卸ユニオン、西日本の4社が参加—売上高合計6700億円で、酒類で国分と並ぶ」、[2005.09.02]、p.19
74. 「食品卸再編期の針路を聞く(6)日本酒類販売社長松川隆志氏」、[2010.11.29]、p.7
75. 「食品卸、ネット事業強化—日本酒類販売、専属の営業チーム」、[2011.08.01]、p.7
76. 「ダイエー取引、陣取り合戦—国分と菱食、三井食の40億円分移管」、[2005.04.08]、p.19
77. 「ダイエー、加工食品取引先、国分・菱食に集約—地方卸も見直しへ」、[2005.08.31]、p.5
78. 「食品卸の再編、商社軸に加速、三菱商事、出方カギ」、[2006.09.29]、p.23
79. 「国分・三井食品が提携—再編ドミノが止まらない」、[2006.04.17]、p.3
80. 「アマゾン VS. セブン『もっと便利』競う」、[2014.12.10]、p.1

#### 参考URL一覧

1. 株式会社日本アクセス <http://www.nippon-access.co.jp>
2. 伊藤忠商事株式会社 <http://www.itochu.co.jp>
3. 伊藤忠食品株式会社 <http://www.nishuhan.co.jp>
4. 三井食品株式会社 <http://mitsuifoods.co.jp>
5. 三井物産株式会社 <https://www.mitsui.com>
6. 国分株式会社 <http://www.kokubu.co.jp>
7. 丸紅株式会社 <http://www.marubeni.co.jp>
8. 三菱商事株式会社 <http://www.mitsubishicorp.com>
9. 三菱食品株式会社 <http://www.mitsubishi-shokuhin.com>
10. 加藤産業株式会社 <http://www.katosangyo.co.jp>
11. 住友商事株式会社 <http://www.sumitomocorp.co.jp>
12. 旭食品株式会社 <http://www.asask.co.jp>
13. トモシアホールディングス株式会社 <http://www.tomoshia.co.jp>
14. 日本酒類販売株式会社 <http://www.nishuhan.co.jp>
15. 酒卸ユニオン <http://www.sakeoroshiunion.com>
16. セブン&アイ・ホールディングス <http://www.7andi.com>