

日本における食品卸売業の経営戦略に関する事例研究

A Case Study on the Management Strategy of the Food Wholesaling in Japan

金 弘 錫

Hong-Seok Kim

要 旨

本論文は、日本における食品卸売業の経営戦略の事例研究を通じて、今後の食品卸売業の経営戦略の在り方と早急に取り組むべき課題の解決を経営診断の視点より体系化を試みた。研究の結果、今後の食品卸売業の経営戦略の策定においては、自社を取り巻く環境の変化をより長期的な視点から分析し、競争力のある経営戦略を構築・運営していくことが極めて重要であることが分かった。

〔キーワード：食品卸売業、経営戦略、経営診断〕

1. はじめに

周知のように、「卸売業者は、流通過程の川中に位置づけられ、小売業者とともに流通の中間業者を構成し、流通過程における需給結合という重要な商的流通機能、また物流機能、さらに、情報流通機能などを通じて、経済循環を促進している重要な役割を果たしている」（田口 [2001]、pp.244-246）¹⁾。

ところで、田口（2001）の研究では、卸売業を次のように定義している。

「卸売業（wholesaling/wholesale）とは、商品およびそれに付随するサービスを生産、再販売もしくは業務用使用の目的で購入する人々（企業）に対し販売することであり、小売取引を除くすべてが含まれる。そこで取引される対象も消費財のみならず、原材料・エネルギー資源、生産設備もしくは部品などの産業財をも内容としている。これらの取引にかかわる活動を主とし、かつ継続的な業として営む主体を卸売業者（wholesaler）と呼ぶ」（田口 [2001]、p.241）²⁾。

また石川（2012）の研究では、「卸売とは、卸売業

者や小売業者などの再販売を目的とする商業者（流通業者）や産業用、業務用使用者または組織に対する商品とこれに付随したサービスの販売である。つまり、卸売は、小売に対する概念で、商業活動のうち、小売を除く活動である。小売が最終消費者への販売であるのに対して、最終消費者以外への販売として、明確に区分できる。そして、卸売を担当する個人または組織がその目的を達する手段として設ける組織である卸売機関である」（石川 [2012]、pp.161-162）³⁾と述べている。

特に、石川（2012）によると、「卸売業は、様々な形態区分されるとした。例えば、規模、取扱い商品、立地・商圈、流通過程における位置づけ、経営主体と運営形態、遂行機能の範囲、所有権による分類、生産者との取引関係による分類」（石川 [2012]、p.168）⁴⁾ができると述べている。

以上の定義を総合的に判断すれば、「卸売業は、小売業に対比される概念で、商品及サービスを生産、再販売もしくは業務用使用を目的で購入する業者を対象に販売を継続的な業とするものとして定義できる」

(金 [2017]、p.17)⁵⁾。

以上のいくつかの先行研究から分かるように、卸売業は生産と消費を有機的に結び結ぶ経済活動を通じて社会に貢献していく重要な役割があると言える。

しかしながら、急激な環境の変化のなか卸売業が、その機能を十分の発揮できるかは極めて不透明であると言わざるを得ない。

例えば、日本フードスペシャリスト協会 (2005) の研究では、現在の食品卸売業が厳しい経営環境に直面している重大な理由の一つとして、次のように述べている。

つまり、「日本の卸売業の多くは、メーカーの特約店制度や代理店制度のもとに発展してきたために、品揃えの範囲が限定されている。そのために、現在の食品小売業の中心であるスーパーやコンビニエンスストア (CVS) などの総合品揃え型の小売業には対応できないのが実態である。また、一次卸 (全国卸)、二次卸 (地域卸、地方卸) というように卸の段階が多層化 (多段階化) しているのも特徴である」(日本フードスペシャリスト協会編 [2005]、p.72)⁶⁾ ことを明らかにしている。

特に、石川 (2012) の研究や日本フードスペシャリスト協会 (2005) の研究でも明らかになった通り、卸売業は分類方法によって様々な形態があることに加えて、取扱商品が限定されることや多段階という特徴がある。従って、小売業態が求める広域化やフルライン化に対応ができない企業が少なくないと判断される⁷⁾。

ところで、「食品卸業界では、大手小売業の規模拡大に対応するため、商社系の卸売業を統合するなどの対応策を図っている」(株ダイヤモンド・フリードマン社 [2012年10月1日号]、p.64)⁸⁾。

とりわけ、株式会社ダイヤモンド・リテイルメディアの調査によると、「食品卸売業の2019年度決算は、消費増税に伴う駆け込み需要やコロナ感染拡大期の買いだめ需要の高まり等により、売上が伸びた企業が目立った。一方で小売業の競争激化に伴う取引の見直し、人手不足を背景とした物流コストの上昇により収益性が悪化した企業も見られた」(株式会社ダイヤモンド・リテイルメディア [2020年10月1日号]、p.64)⁹⁾。

また、日本流通新聞「第50回日本の卸売業調査」によると「2020年度の食品卸売業の売上高は前年度比3.9%減の17兆2,261億円であった」(中小企業動向調査会編 [2022]、p.496)¹⁰⁾。この「売上高の減少の要因

は、コロナ禍での巣ごもり需要で一定の需要は維持されているが、外食向けなどの業務用は大きく落ち込んでいること」(中小企業動向調査会編 [2022]、pp.496-497)¹¹⁾ をあげることができる。

そこで、本論文では今後の食品卸売業の成長にかかせない流通システムの最適化に向けた経営戦略の在り方と課題の体系化を経営診断の視点より提案するのが研究の目的である。

2. 食品卸売業を取り巻く環境変化と経営戦略の重要性

日本食糧新聞社 (2006) によると、「平成時代に入って、デフレ経済の長期化、規制緩和に伴う競争激化、外資系流通資本の参入、スーパーセンター等の新業態の発展などによって、食品小売機構はダイナミックな激変時代に入っているし、そのような小売機構の変化が食品卸売業界全体の不振を発生しているとした。また少子高齢化という人口構造の変化は、これからの卸売経営にとっても大きな影響をおよぼすことは必至である」(日本食糧新聞社編 [2006]、pp.118-119)¹²⁾ と述べている。

とりわけ、はじめにのところにすでに述べてきたように、コロナ以降の消費者の買物行動の変化や人手不足による物流コストの上昇が企業の収益に与える影響は無視できない状況にある。

一方、「国内の食料品市場では、低価格競争が進展し、食品市場全体での低価格商品の売上規模は拡大している。また、世界経済全体の低迷から、食料品の輸出量にも影響が出てくると予想される」(中村 [2021]、p.20)¹³⁾。

他方、日本食糧新聞社の研究では、食品小売業の変化ならびに消費者市場の変化に対応して、食品卸売業が対応すべき戦略課題を次のように提案した。つまり重要な課題として「地域消費者市場の徹底分析、得意先小売業の再組織化、マーチャンダイジングの総点検と改革、新しい営業・販売システムの開発、本格的な共同化・協業化・合併への挑戦をあげている」(日本食糧新聞社編 [2006]、pp.119-121)¹⁴⁾。

以上のように、食品卸売業を取り巻く環境変化は、企業の経営戦略の構築と運営に大きな影響を与えるものであり、この環境の変化を克服していくためには全組織が企業の目的達成にいかに関与できるかをつねに

共有していく必要性があると判断される。

ところで、貞 (2020) によると、「経営戦略は、企業を取り巻くマクロ環境や、事業におけるステークホルダーの状況を踏まえて、自社が活用できる経営資源を最大限に生かして利益を創出し、永続的に成長していくための打ち手である。従って、そこには目指すべき目標 (ビジョン) があり、現状とのギャップを埋めるための作戦が戦略ともいえる。また、経営戦略は中長期的で大局的な範囲を対象としているため、それを短期的・局所的に実行していくための具体的な施策は、一般に『戦術』と定義される」(貞[2020]、p.68)¹⁵⁾とした。

また、松田 (2012) は、卸売業の基幹的な経営戦略としてのロジスティクス戦略をサービスマネジメントとサービスマーケティングの視点から研究を行っている¹⁶⁾。

この研究においては、「企業戦略の活動機能としての顧客戦略を反映した物流サービス戦略をコアとしたロジスティクス戦略は、物流活動にかかわる全領域の活動を融合したしくみとして動かすだけでなく、物流活動に影響を与えるプレイヤーとの連携を図るしくみも動かすことを目指し、競争優位性の高い物流システムの展開を図るミッションとして動かす」(松田[2012]、p.13)¹⁷⁾ことが重要であると述べている。

特に、同研究では、「ロジスティクス戦略は顧客の特性に対応できる最適な物流サービスの選択と適正な提供ができるしくみとして物流サービスのメニュー化を推進するのが望ましい」(松田[2012]、p.13)¹⁸⁾と述べている。

要するに、同研究においては、ロジスティクス戦略は、経営戦略を実現する機能戦略として捉え、顧客の経営活動全般にかかわるニーズに対応した体系化が何よりも大切であることを示唆していると言えよう。

一方、井上・佐久間 (2008) によると、「経営戦略は、ミッション、ドメイン、資源展開の3つの構成要素で説明できる」(井上・佐久間[2008]、p.140)¹⁹⁾。

とりわけ、波形 (1998) は、総合食品卸売業の生き残り策のための戦略として、以下の4パターンをあげている。

「第1は、大手小売チェーンに選択される卸売業になれるように、物流、情報システムなど卸売業としての基本的機能を徹底して強化することである。第2は、独立した中小の総合食料品店の地域的なチェーン

を卸売業自ら主宰し (または補佐し) て、そのチェーンと共に生き残りを模索する形である (いわゆるボランティア・ホールセラー)。第3は、卸売機能の一部に特化して、それによって存在意義を満たす形である。第4は、小売業に本格的に進出するというものである (他のタイプとの共存もありうる)」(波形[1998]、p.40)²⁰⁾。

以上の4パターンから自らの企業はどれを選択するのかを明確にしなければならないと述べている。

「このいずれのパターンでも、卸売業の基本的機能として、物流情報システムの整備が必要であるが、第1のパターンでは特に、物流、情報システムの構築が最重点とされる。また、第2のパターンでは、チェーン全体を運営するマネジメント能力を蓄積できるかが課題であるとした。さらに、第3のパターンでは、卸売業が規模の小さなメーカーの分担業務にまで介入して、小売業が求めるような商品を作るよう企画、指示、あるいは支援を行う必要がある。特に、第4のパターンでは、小売業の分野にまで進出するというのである。以上のように、これからの食品卸売業は、従来のメーカーや小売業との業務分担を超えて、川上、あるいは川下にその機能を拡大していくことが大切である」(波形[1998]、pp.40-42)²¹⁾と述べている。

他方、尾田 (2016) は、戦略の基本論理として、以下の点をあげている。つまり、「企業が永続して存在していく上では、持続可能な利益を目標とする。利益を出していれば、社会の構成メンバーとして、従業員の安定的な職場の確保、顧客へ商品やサービス提供、株主への配当、納税ができる。即ち、企業は従業員、顧客、株主や社会等のステークホルダーに対して貢献していることになる」(尾田[2016]、p.224)²²⁾と述べた。

従って、「経営戦略の課題は今後も業界の中に存在し続けるのか、あるいは他の業界に転出するのかが問われるなど経営活動におけるイノベーション (創造) を通じて、利益を創出していくこと」(尾田[2016]、pp.224-227)²³⁾が大切であると主張した。

とりわけ、「競争が激化するなかで、持続的に利益を出すことを考えるのが利益であり、戦略の本質は他社との違い、自社の独自性を作ることにある」(尾田[2016]、p.230)²⁴⁾と述べている。

従って、尾田の研究では、卸売業の経営戦略は限られた経営資源の中に、企業間の競争における勝ちパ

ターンを考えることであり、そのための経営活動は利益を創出するためのイノベーションとオペレーションをいかに持続的に展開できるかにあることを示したところに大きな意味があると判断できよう。

3. 食品卸売業の経営戦略の現状

大手食品卸売業の経営戦略の事例を各社のホームページや『月刊ロジスティクス・ビジネス』、『激流』に掲載された事例をもとに経営戦略の在り方を述べてみる。

第1に、日本アクセス経営戦略の事例を見てみよう。

「同社の企業理念を見てみると、心に届く、美味しさを企業スローガンとし、ミッション（私たちの使命）として、まもる・つなぐ・つくることを通じて働きがい高め、個々の力を結集することで人と食の未来への架け橋となることである。とりわけ健康経営への取り組みを強化し、具体的な健康経営施策の推進（ヘルシー ACCESS2024の推進）を進めている」（同社のホームページ）²⁵⁾。

同社は、「旧雪印乳業（現雪印メグミルク）の系列卸5社の合併により1993年に『雪印アクセス』として発足した。その以降、和日配や常温の加工食品の品揃えを拡充し、メーカー系列卸売業から総合卸売業への飛躍を遂げた。2004年に社名を現在の日本アクセスに改称した。また2006年には伊藤忠商事の傘下に入ってから、伊藤忠子会社の吸収合併や経営統合によって生鮮品などの品揃えを強化した。その生い立ちから今もチルド・フローズン帯に強みを持っている。とりわけ、チルド品の扱い比率が相対的に高く、同分野の売り上げ規模は業界の最大である。合併後は大型物流センターの整備にも力を注ぎ、ドライ・チルド・フローズンの各温度帯を組み合わせたさまざまなタイプの物流拠点を全国に展開している。近年、同社は事業領域を卸売市場、ロジスティクス市場、製造・加工市場の3分野に区分し、従来の卸売事業の枠を超えた事業の展開を図っている。特に、ロジスティクス事業では柱とする3PL事業のほか、ロジスティクス営業という事業領域を設けている」（株式会社ライノス・パブリケーションズ [2017年11月号]、p.50）²⁶⁾。

さらに、「第8次中期経営計画では、新たな価値創造を掲げ、社員一丸となり、ダントツの食品総合卸売業を目指していく計画を進めようとしている。基本方

針としては、成長・競争優位の確立、収益構造及び経営基盤の改革をあげている。具体的には、ロジスティクス事業、Eコマースへの取り組みを強化するとともに商品開発のフルライン化、情報卸のプラットフォーム構築で攻めの体制を整えDXの推進と全体最適の物流網の構築でコストを引き下げる計画である。また、業務用は同社があまり強くない分野であるが業務用全般に取引の範囲を広げようとしている」（国際商業出版 [2022年9月号]、pp.28-29）²⁷⁾。

第2に、三菱食品の経営戦略の事例を見てみよう。

同社は、「三菱商事系の食品卸4社（菱食、明治屋商事、フードサービスネットワーク、サンエス）が2011年から段階的に経営を統合することで年商2兆円を超えるメガ卸として事業領域と規模を整えた食品卸最大手である。2012年5月に発表された中期経営計画2015で掲げた『バリューチェーン・コーディネーター』を実現するために、従来の事業ドメインを縦横に拡張し、生産現場から食卓までのサプライチェーン全体を最適化していく計画である。統合計画を発表した直後に東日本大震災が発生したことで、ロジスティクス戦略の策定が難しくなった。それまでの考えでは、統合後は広域に拠点を集約して物流効率化を高めることを基本方針に据えていた。しかし震災を機に、拠点政策の方針が集約から分散へ一気に振れることになった。とりわけ、2012年から2013年にかけて統合4社のロジスティクス関連組織と機能を段階的に融合させた。2014年には、それまでは同じ三菱食品の社内でありながら独自にロジスティクス管理を手掛けていたCVS部門の物流管理機能をロジスティクス本部に移管、全社のロジスティクスを一元的に運営できる体制を整えた」（株式会社ライノス・パブリケーションズ [2015年12月号]、pp.49-50）²⁸⁾。

また、「同社の経営ビジョンを見てみるとパーパスを実現する中で目指す在り姿として、次世代食品流通業への進化（サステナビリティ重点課題の解決）をあげ、そのビジョンの実現に向けて、中期的に掲げる具体的な経営方針・経営戦略を『中期経営計画2023』に反映した取り組みを強化している」（同社のホームページ）ことが分かった²⁹⁾。

特に、「『中期経営計画2023』で、同社は次世代食品流通業への進化を掲げている。具体的には従来の卸売業の伝統的機能をさらに高度化させるとともに、新しい提供価値を生み出していく計画である。この方針に

沿い、同社は戦略を大きくリテールサポート、メーカーサポート、商品開発の三つに整理している。また、デジタル分野ではローソンと共にサプライチェーン全体の最適化を進めている。

データを共有し、AIを使った需要予測による発注自動化と物流最適化を進めている。

特に、2024年問題に向けた物流対応策として、「余積シェアリング」をスタートしている。運送業者のトラックの余剰スペースと、自社で物流を持たない中小メーカーの物流ニーズを同社がマッチングすることでサプライチェーンにおける物流最適を図っていく。現状においては、まだ小規模の扱いにとどまっているが、こういった（シェアの）取り組みが増える可能性が高いと同社は判断している」（国際商業出版 [2022年9月号]、pp.30-31）³⁰。

第3に、国分グループ本社の経営戦略の事例を見てみよう。

同社の「社是は『信用』、企業理念は『継続する心・革新する力』、行動憲章・行動規範として『平成の帳目』を掲げ、創業期より『会社の決まり』を成文化し、社是である信用を守り続けていくための行動指針を実践している。

とりわけ、ビジョン（ありたい姿）を見てみると『食のマーケティングカンパニー』として、食に関わるあらゆる事業者および生活者の真のニーズを主体的に捉えて、社内外の人々と融合した共創圏を構築・発展し、食の価値創造 No.1企業となることを目標している」（同社のホームページ）³¹。

同社が「第11次長期経営（長計）で掲げた共創圏とは、様々なプレイヤーとの従来の取引の枠を超えた連携である。国分のエリアカンパニー内を一階層、グループ企業を第二階層、その先を第三階層、第四階層と位置づけ、2025年までに『第三階層までで売上高プラス一兆円』『第四階層までの取り組み件数プラス100件』を目標設定した。

とりわけ、2022年5月に資本提携を結んだ農業総合研究所とは、農産物の流通システム構築で協業している。両社のネットワークや機能を生かし、今年には東日本マザーセンター、地方での集荷拠点、コールドチェーンの幹線物流の構築を進める。

また、同社のネットワークをいかした事例では、事業継続を目的に国内の中小食品メーカーの株を保有するヨシムラ・フード・ホールディングスに出資し、販

路や物流面で同社をサポートしていく。さらに、ディーツフードプランニングとの資本提携では、同社が製造するおからこんにやく由来商品を販売している。同社は2030年までにサステナブルカテゴリー商品の売上100億を目標に掲げており、ディーツは肉や魚の代替のみならず、様々な代替商品の原料として注目している。このほか、AIによる需要予測の導入実験では、三温度帯の汎用センターの定期発注で10~15%の改善が図られており、順次、他のセンターへ実装を進めている。とりわけ、国内の地域・海外での商売も伸ばしていく計画を一層強化し、国内では地域の社会課題解決のためのビジネスモデルの確立を目指している。海外は貿易・中国・アセアンの三事業を展開し、大きく業績を伸ばしている。中国は前長計で全土における卸物流網の基盤がほぼ完成しており、今期は事業拡大を進める方針にある」（国際商業出版 [2022年9月号]、pp.32-33）³²。

最後に、加藤産業の経営戦略の事例を見てみよう。

同社は、「社是として能力を啓発し機能を充実し生販両層にとっても最も価値ある存在として周辺の人々の生活を豊かに実らせ其處に社会性を有する企業として永遠の発展を礎きあげることになっている。また同社グループが目指す社会的使命としてのミッションとしては、豊かな食生活を提供して人々の幸せを実現すること、私たちの全ての活動・取り組みは、このミッションの達成を目指すことである。特にミッションを達成するための長期ビジョン（未来像）は、『食のインフラになる』、『食のプロフェッショナルになる』、『食のプロデューサーになる』ことを目指している。一方、グループ行動規範としては、健全な思考と行動、素直で謙虚な姿勢、変革への挑戦、相互発展の精神をあげている」（同社のホームページ）³³。

同社は「全国84カ所に自社運営の物流拠点を展開している。各拠点には自社開発の倉庫管理システム（WMS）『KALS』を導入し、入出庫・在庫管理を標準化している。加えてAIを活用した業務支援システムの開発に取り組んでいる。また、トラックの待機時間を削減するため製配連携によって入荷検品レスの導入を進めている。例えば、メーカーもしくはその業務委託先の物流事業者が出荷時にパレット単位で常味期限を含むASN（出荷事前情報）を作成し、卸売業とデータ連携することで検品レスを実現するなど業界標準としての運営を目指している」（株式会社ライノス・パ

ブ리케이션ズ [2019年10月号]、p.70)³⁴⁾。

とりわけ、同社は「営業力と生産性の高さの結果、大手食品卸売業の中で唯一、直近業績で5期連続の増収増益を達成した。直近の22年9月期上期業績も、引き続き増収増益の流れを維持している。事業別では常温、低温、酒類、海外のすべてにおいて増収、業態別でも総合スーパーがわずかに前年を下回ったものの、食品スーパー、コンビニ、ドラッグストア、ディスカウントストアの各業態で増収となった。また、生産性改善では引き続き物流コストの抑制が課題となっている。具体的な取組として挙げるのが、積載効率の向上である。効率化できる箇所を見つけて配送ルートの見直しや便数の削減につなげている。センター運営には、コロナ前に物量予測、在庫の最適配置のためのAIを導入した。物流以外でも生産性向上の取り組みとして、同社が毎年開催している営業コンクールにおいても、コロナで店頭販促が減ったことから、去年は営業ユニット内の業務効率化の発表が増えた。こうした事例を組織が共有している。フルライン対応としてのM&Aなどブレない経営戦略で、6期連続の増収増益に道筋を付けようとしている」(国際商業出版[2022年9月号]、pp.34-35)³⁵⁾。

以上の食品卸売業の経営戦略の事例から以下の点が明らかになっている。各社の共通点としては、企業理念の実践に向けた対応課題を戦略的な視点から構築し、その実行に向けた中長期の経営計画を進めている。

一方、事業領域の拡大としてはM&Aによる成長策が極めて重要であることが分かった。とりわけ、それぞれ企業の目指す経営戦略の一つの機能戦略として、ロジスティクス戦略をいかに構築・運営できるかが問われるのは言うまでもない。

例えば、日本アクセスの場合、健康経営への取り組みを通じて従業員が働きやすい職場環境を構築することで成果をあげている。また事業領域ではチルド・フローズン帯に強みを持っていることをより強化すると同時に事業領域を卸売市場、ロジスティクス市場、製造・加工市場に拡大し、従来の卸売事業の枠を超えた多角化戦略を進めている。さらに、国分グループ本社が目指している経営戦略としての食のマーケティングカンパニーの実現にはあらゆる事業者および生活者のニーズに対応していくための共創圏の構築は、今後の食品流通システムの構築における極めて大きな意味を示唆するものであると言えよう。特に、加藤産業も同

様にロジスティクス戦略の実行における現場の問題点を改善し、生産性と業務の効率化を実現したことが業績の向上に大きな貢献をしていることが明らかになった。要するに、各社はそれぞれ自社の経営戦略を強化するため、現状の課題を明らかにし、その実践に向けた機能戦略を進めている。とりわけ、各社の経営理念の実践に向けた詳細な行動規範を通じた組織力の強化とイノベーションの成否が企業の業績に大きな影響を与えていることを忘れてはならない。この意味で、経営診断の視点より自社の経営戦略の現状を分析し、改善に向けた課題の解決を進めていくことは極めて重要であると言えよう。

4. 食品卸売業の経営戦略の課題

4 (1). 経営戦略の策定とイノベーション

食品卸売業を取り巻く様々な環境変化を先取りし、企業のミッションやビジョンなどを実現していくための経営戦略の策定が極めて大切である。

この経営戦略を策定方法として、株式会社日本総合研究所 経営戦略研究会 (2014) では、以下の点を提案している。つまり「企業が戦略を策定する際には、自社がおかれている内部・外部の現状を確認し、目標とのギャップを把握することが最初のステップであり、次にその現状の分析に基づいて、自社・事業が展開する取組み範囲を決めることにより、打ち手の選択肢を絞り込む。そして、ドメイン (事業領域) の範囲内でギャップを埋めるための打ち手を検討する」(株式会社日本総合研究所 経営戦略研究会 [2014]、pp.25-26)³⁶⁾ ことの重要性を論じている。

従って、先行研究や事例の考察からも明らかになった通り、経営戦略の策定においては、以下の課題の解決が求められる。

つまり、企業を取り巻く環境を詳細に分析し、経営目標の達成に向けた経営資源の最適配分と実行に向けた組織体制の確立が極めて重要である。特に、各経営組織が経営戦略の目標を的確に理解し、その実行に向けた体系的な行動の方針が求められる。

要するに、それぞれの組織が目指していく機能戦略としてのマーケティング戦略やロジスティクス戦略などが経営戦略といかに整合性がとれたかが大切となる。

実際、各企業の組織には、それぞれ自分の組織の目標を優先する傾向があり、企業全体の長期的な方向と

異なる意思決定を行うケースも見られる。例えば、経営の拡大を目指した経営の統合の結果、これまでのマーケティング戦略とロジスティクス戦略の実行に大きな影響を与える要因となり、場合によっては、競争力のある流通システムの構築や運営が期待の通り、成果が得られないこともある。

周知のように、グローバル化や情報技術の進展、また環境保存が企業経営におけるその重要性が問われる今日の企業環境の下では、より長期的かつ戦略的な視点より競争力のある経営戦略を策定し、絶えずイノベーションを通じてライバル企業との差別化戦略を確立できるかが早急の課題になると判断される。この意味でも分かるように戦略の策定と実行に向けた経営組織が自社の経営戦略を的確に理解し、企業の成長に向けたイノベーションをいかに達成できるかが大切であると言えよう。

4 (2). 経営戦略の評価と経営診断

経営戦略の対象の範囲が拡大されるなか限られた経営資源の適切な配分を通じて中長期の経営計画を実行していくためには、投資計画と評価システムがかかせない。例えば、食品の安全な供給を目指してSCMの構築と運営に必要なあらゆる投資計画がその成果を発揮していくためには、その評価指標としてのKPI (Key Performance Indicator：重要な業績指標) を活用し、現状と改善後の成果を比較することが重要な管理業務となる³⁷⁾。

また、「1992年にアメリカでカプラン (R.S.Kaplan) とノートン (D.P.Norton) によって開発された業績評価システムであるバランス・スコアカード (balanced scorecard) は、自社のミッションと戦略を業績評価基準として4つの視点に具体化したものであり、組織における戦略浸透の効果を狙ったものである。バランス・スコアカードの基本モデルは、①財務的視点、②顧客の視点、③業務プロセスの視点、④学習と成長の視点という4つから構成される」(佐久間 [2005]、p.272)³⁸⁾。

つまり、経営戦略を実行し、その成果を評価していくためには、KPI、BSCなどの適切な経営手法を積極的に活用していくことが重要となる。特に、自社の経営問題点や課題を戦略的な視点から経営診断を行うことで、自社の経営戦略がライバル企業に比較して競争優位性の実現が可能であるかを診断していくことが大

切である。この意味で、戦略を実行できる人材の育成と同時に、絶えず自社の経営戦略を診断し、変化する環境に早急に対応できる体制構築が今後の企業の成長に必要なであると判断できよう。

5. むすび

これまでの研究の結果、経営戦略の成功的な構築と運営が食品卸売業の業績の向上に大きな影響を与えていることが分かった。今後、食品卸売業が持続的に成長していくためには、より長期的な視点より自社を取り巻く環境を詳細に経営診断し、成長に向けた方向性を明らかにしなければならない。要するに、各社のホームページの情報や先行研究から明らかになったように経営戦略は、自社の経営理念や経営目標などを実現していくための具体的な経営方針の展開にかかわる意思決定のルールや方針を明らかにしたものである。

このように、経営戦略は企業を取り巻く環境の変化を先取りし、持続的な企業成長に向けた経営資源配分の優先順位を決めることであり、実践に向けた全組織の行動方針を示したものであると言えよう。食品卸売業の経営戦略の事例で考察した企業の多くは、自社の強みをより発揮できる事業分野を一層強化するなか、ライバル企業との差がある分野はM&Aや戦略的な視点よりSCMを構築・運営するなどの対応策を進めている。特に、ITの活用やロジスティクス戦略の明確な方向性、また事業領域の多角化などを通じて、ライバル企業との差別化を図ろうとしている。従って、今後の食品卸売業が引き続き成長していくためには、企業競争力の強化策、顧客満足力の向上、社会貢献の適合策、さらには従業員の満足力の向上ができる経営戦略の構築が大切となる。

今後、食品卸売業を取り巻く環境は年々厳しくなる可能性があり、その対応に向けた柔軟な経営課題の解決策の一つとして、経営の様々な分野でイノベーションを実行できる組織力の強化ができるよう、経営戦略の在り方を体系化していかなければならない。

なお、本論文では、食品卸売業の経営戦略の在り方や早急に取り組むべき課題を体系的に提案するために、各社のホームページやいくつかの事例の考察を行ってきた。しかしながら、実証分析や十分な事例の考察までには至っていない。そこで、ここで残した問題点を十分に検討し、次の研究課題にしていきたい。

注

- 1) 田口冬樹『体系流通論』株式会社白桃書房、2001年、pp.244-246.
- 2) 田口冬樹『同上書』p.241.
- 3) 石川和男『基礎からの商業と流通（第2版）』(株)中央経済社、2012年、pp.161-162.
- 4) 石川和男『同上書』p.168
- 5) 金 弘錫・美藤信也・吉岡秀輝・田中敬幸『新流通・マーケティング入門』成山堂書店、2017年、p.17.
- 6) 日本フードスペシャリスト協会『食品の消費と流通ーフードマーケティングの視点からー』建邦社、2005年、p.72.
- 7) 金 弘錫・美藤信也・吉岡秀輝・田中敬幸『前掲載』p.18.
- 8) (株)ダイヤモンド・フリードマン社『チェーンストアエイジ』(株)ダイヤモンド・フリードマン社、2012年10月1日号、p.64.
- 9) 株式会社ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンド・チェーンストア』株式会社ダイヤモンド・リテイルメディア、2020年10月1日号、p.64.
- 10) 中小企業動向調査会編『業種別業界情報2022年版』株式会社経営情報出版社、2022年、p.496.
- 11) 中小企業動向調査会編『同上書』pp.496-497.
- 12) 日本食糧新聞社編『進化する日本の食品卸売産業』日本食糧新聞社、2006年、pp.118-119.
- 13) 中村恵二『図解入門協会研究 最新食品業界の動向とカラクリがよくわかる本 [第5版]』株式会社秀和システム、2021年、p.20.
- 14) 日本食糧新聞社編『前掲書』pp.119-121.
- 15) 貞 勝利「これからの物流戦略を考える」日本工業出版(株)『流通ネットワーク』2020年9月・10月号、p.68.
- 16) 松田靖彦「中間流通のロジスティクス戦略」財団法人流通システム開発センター『流通とシステム』No.150、2012年3月号、pp.9-13.
- 17) 松田靖彦『同上書』p.13.
- 18) 松田靖彦『同上書』p.13.
- 19) 井上善海・佐久間信夫『よくわかる経営戦略論』ミネルヴァ書房、2008年、p.140.
- 20) 波形克彦『21世紀の卸売業はこう変わる（上巻）』経営情報出版社、1998年、p.40.
- 21) 波形克彦『同上書』pp.41-42.
- 22) 尾田寛仁『卸売業の経営戦略課題』株式会社三恵社、2016年、p.224.
- 23) 尾田寛仁『同上書』pp.224-227.
- 24) 尾田寛仁『同上書』pp.224-227.
- 25) 同社のホームページ、詳細は <https://www.nipon-access.co.jp/corporate/philosophy/> (2022年9月30日付).
- 26) 株式会社ライノス・パブリケーションズ『月刊ロジスティクス・ビジネス』株式会社ライノス・パブリケーションズ、2017年11月号、p.50.
- 27) 国際商業出版『激流』国際商業出版、2022年9月号、pp.28-29.
- 28) 株式会社ライノス・パブリケーションズ『月刊ロジスティクス・ビジネス』株式会社ライノス・パブリケーションズ、2015年12月号、pp.49-50.
- 29) 同社のホームページ、詳細は、<https://www.mitsubishi-shokuhin.com> (2022年9月30日付).
- 30) 国際商業出版『前掲書』pp.30-31.
- 31) 国分グループ本社株式会社のホームページ、詳細は <https://www.kokubu.co.jp> (2022年9月30日付).
- 32) 国際商業出版『前掲書』pp.32-33.
- 33) 加藤産業のホームページ、詳細は <https://www.katosangyo.co.jp> (2022年9月30日付).
- 34) 株式会社ライノス・パブリケーションズ『月刊ロジスティクス・ビジネス』株式会社ライノス・パブリケーションズ、2019年10月号、p.70.
- 35) 国際商業出版『前掲書』pp.34-35.
- 36) 株式会社日本総合研究所 経営戦略研究会『経営戦略の基本』日本実業出版社、2014年、pp.25-26.
- 37) 花房陵『図解入門ビジネス最新戦略物流の基本とカラクリがよくわかる本』株式会社秀和システム、2007年、p.134.
- 38) 佐久間信夫『増補版現代経営用語の基礎知識』株式会社学文社、2005年、p.272.