



# 新価値提供で存在意義を高めようとする 卸売業の潮流

## —低収益体質からの脱却に向けた取り組み—

2022/11

三井物産戦略研究所  
産業情報部産業調査室  
高島勝秀

### Summary

- 日本国内のサプライチェーンの中間を担う卸売業の、今後縮小が見込まれる市場における在り方と方向性、サプライチェーンの全体最適化の担い手（ハブ）としての可能性を示す。
- 卸売業の主要機能である物流においては、物流の効率化やコスト削減をねらった配送の高度化と検品の簡略化が実施されている。さらに、従来はすみ分けられていた食品と日用品の卸売プロセスを組み合わせた一括配送のように、多様化する小売業からの高い要求への対応がなされている。
- 新たな価値提供の試みとしては、小売業のDXを支援する上での卸売業の標準化や共同化、EC等の小売に携わることで得た知見を顧客である小売業にフィードバックすること、海外事業展開等が挙げられる。

卸売業者の主な役割は、メーカーから商品を仕入れて、小売業者に販売することである。日本国内には多数の小売業者が存在するが、その9割以上が中小零細企業であり、複数のメーカーから多品種の商品調達を独自で行うのは困難である。そのなかで卸売業者は、メーカーと小売業者の中間でサプライチェーンの一端を担っており、集荷分散、在庫調整、物流、金融・リスク負担という、主に4つの機能を小売業者向けに提供している。

日本の食品卸売業は、売上高経常利益率1%を下回る収益性の低さが、従来から課題となっている。足元では、大手企業が売上高を伸ばしており、一見すると好調にみえている。経済産業省によると、2021年の食品卸売業の販売額は53.4兆円で過去最高となった。大手企業の業績をみると、売上上位10社の合算で売上高全体の約2割を占めており、その10社のほとんどが増益となっている（図表1）。なかでも、日本アクセス、三菱食品、国分、加藤産業、ヤマエの5社では過去最高益となった。しかし、利益率1%を超えているのは、日本アクセス、加藤産

図表1：日本の卸売業 売上上位企業の業績

	決算期	売上高		経常利益		
		金額 (百万円)	前期比 増減 (%)	金額 (百万円)	前期比 増減 (%)	
<b>食品</b>						
日本アクセス (*1)	22年3月	2,120,295	NA	23,876	33.7	
三菱食品 (*1)	22年3月	1,955,601	NA	2,371	20.5	
国分グループ本社	21年12月	1,881,471	1.8	13,909	36.1	
加藤産業	21年9月	1,137,101	2.9	13,281	0.5	
トモシアHD (*1)	22年3月	742,200	NA	4,200	82.6	
三井食品	22年3月	664,300	-2.8	510	-67.9	
伊藤忠食品 (*2)	22年3月	612,658	NA	7,274	NA	
日本酒類販売 (*1)	22年3月	512,981	NA	2,271	7.3	
ヤマエグループHD	22年3月	503,635	4.1	7,894	約4倍	
トーホー	22年1月	188,567	1.3	178	黒字転換	
<b>日用品</b>						
PALTAC (*2)	22年3月	1,045,735	NA	28,637	NA	
あらた (*2)	22年3月	857,087	NA	13,745	NA	

(\*1) 2021年度から新会計基準適用のため、売上高の前期比は非公開

(\*2) 2021年度から新会計基準適用のため、売上高、経常利益とも前期比は非公開

出所：各社決算資料から三井物産戦略研究所作成

業、伊藤忠食品、ヤマエの4社のみと、低収益が続いている。業界再編が先行した日用品卸売業では、PALTACとあらたの大手2社による寡占状態となっている。直近では両社とも過去最高益となっているが、収益率向上は途上段階といえる。日本の人口減少に伴う市場縮小も予想され、卸売業としては厳しい状況下にあることに変わりはない。

近年、日本の小売業者が店舗網を拡大し広域化したことから、卸売業者も合併や統廃合による集約化・大規模化が進展した。加えて卸売業では、収益率向上のために、生産性向上やコスト低減が一層求められるようになった。本稿では、食品卸売業を中心に、卸売業の在り方と今後の方向性を示す。

## 1. 卸売業が提供する物流機能の発展形

卸売業の主要機能の中でも、トラック運転手の時間外労働の上限規制などを含む「2024年問題」への対応が急務の「物流」に焦点を当てる。

### 1-1. 配送の高度化

人手不足が深刻化するなかで三菱食品では「余積シェアリング」を開始した。運送業者のトラックの余剰スペースと、自社で物流機能を持たない中小メーカーの物流ニーズをマッチングすることで、積載効率を向上させることがねらいである。

卸売業者間での共同配送も進んでいる。国分が三菱食品、伊藤忠食品の商品を一緒に運んだり、三菱食品が国分の商品を代配したりと、地域ごとに決めている。東北や北陸等、地域運輸に強みを有するトモシアHD傘下の丸大堀内やカナカンも、大手競合他社の代配を増やしている。

日本アクセスでは、従来の食品に加えて非食品、特に日用品の領域にも踏み込んでいる。幅広い商材を取り扱うことで取引の窓口を広げ、問題解決型の営業につなげている。小売業の困りごとの解決は卸売業にとって発揮すべき重要な機能と認識され始めている。同様の動きは、日用品卸のPALTACでも模索されており、岩手県を中心にドラッグストアを展開する薬王堂との協業で、日用品に加えて一部加工食品の一括物流に乗り出す予定である。食品の取り扱いを拡大させているドラッグストアへの対応だが、日本アクセスとPALTACでは、取引先が食品スーパーやドラッグストアと重複しており、複雑多様化する小売業の要求に呼応して、仕組みの異なる食品と日用品卸それぞれの分野の融合という高度な対応が求められている。

### 1-2. 検品作業の簡略化

検品は、商品が入庫される際、発注したとおりの規格で送られてきているか、性能や品質、数に問題がないかを検査する作業を指すが、メーカーは出荷段階で出荷数を精緻にコントロールしており、かつ流通段階におけるロスが少ないにもかかわらず、着荷側の卸売業者でも精緻に検品を行っていることも多く、流通全体では二重にコストがかかっている。庫内作業の人手不足が深刻化するなかで、検品作業の簡略化は卸売業が取り組むべき対応といえる。

日本アクセスとキューピーでは、パレット単位で管理することで検品作業の簡略化を図っている。今後は車両単位での実施を模索しており、さらなる簡略化を見込んでいる。加藤産業では、メーカーからの商品入庫時に検品を行わない「検品レス」の実証実験を行い、作業時間の短縮やトラック待機中に排出するCO2削減に効果を上げている。

## 2. 新たな価値提供の試み

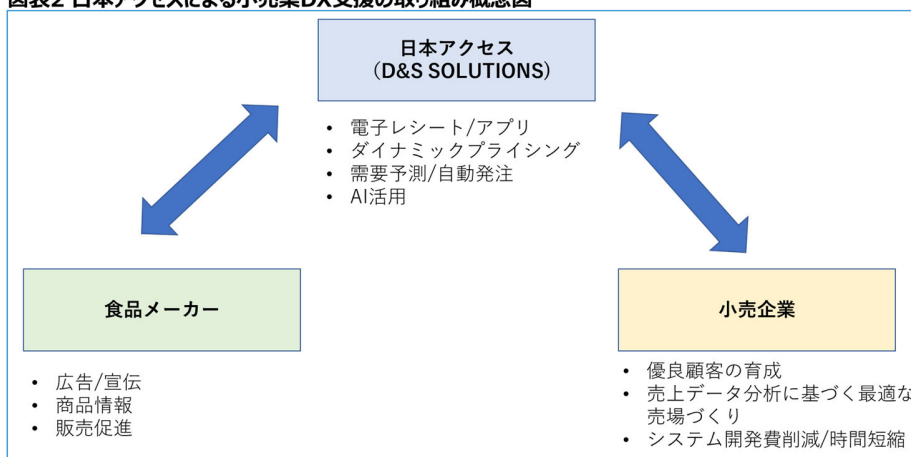
卸売業の主要機能の枠にとらわれず、これまでは行われてこなかった卸売業者による挑戦的な取り組み事例をいくつかピックアップする。

### 2-1. 小売業のDX支援

卸売業界の取り組みとしては、日本加工食品卸協会が主導して、商品マスタやEDI（受発注に関する電子データ交換）システムを卸売業者間で共通化することを進めている。小売業は卸売業側が提供する共通化されたシステムを導入すればよく、従来の卸売業者間で生じていたばらつきをなくしたことで、小売業者がDX推進をしやすい体制となっている。いわば、卸売業界が先導して協調することで、小売業のDXを牽引している形である。

個社の取り組みでは、日本アクセスが、メーカーと実店舗小売業のデジタルサービスを「情報卸」としてつなぐことで、小売業がデジタルサービスを簡単かつ安価で活用できるように支援し、製配販における情報の分断に起因するさまざまな課題解決を目指している。同社100%子会社のD&S SOLUTIONSが実働部隊として「RETAIL STUDIO」と「ダイナミックプライシング」等のサービスを提供している。RETAIL STUDIOは、スマホアプリの開発やデータ分析、デジタルマーケティング等を始めるときに発生していたデータ連係に関するシステム開発を不要にするクラウドサービスである。ダイナミックプライシングは、小売業者の自社ポイントを、購入履歴や買物内容に応じてお客さまごとに付与することで「実質的な価格」を変動させる、1to1マーケティングの仕組みである。情報機能への投資や人材を抱えることが難しい小売業に代わって、卸売業の同社がその役割を担っており、これまでにコープさっぽろ、いなげや、阪急OASIS、マルキユウ等が活用している。（日本アクセスによる、情報卸の取り組み概念図は図表2を参照）

図表2 日本アクセスによる小売業DX支援の取り組み概念図



出所：日本アクセスおよびD&S SOLUTIONSのプレスリリース資料等から三井物産戦略研究所作成

## 2-2. 小売の体験を小売業者に向けて活用

拡大するEC（ネット通販）に対応するために、PALTACではEC事業に特化した部署を新設し、小売業のEC事業に対応したサービスの提供を強化している。さらに踏み込んだ取り組みとして日本アクセスでは、自社でECサイト「Smile Spoon<sup>1</sup>」を開設した。卸売業者自身がEC事業を行うことで経験値を上げ、同社との関わりが深いメーカーの商品や同社が携わったPB（プライベートブランド）商品を販売することに加えて、蓄積したノウハウを、小売業者がEC事業を行う上での困りごとの解決に役立てている。卸売業者が小売業者との競争を避けるため、卸売業による小売事業参入はタブー視されてきたが、小売業が実店舗とECでのオムニチャネルとなり、消費者の購買行動も多様化していることから、卸売業によるECや小売事業参画は、以前と比較して理解が得られるようになってきている。

トーホーでは、業務用商材店「A-プライス」をキャッシュ&キャリー（現金問屋）として運営しているが、その進化系として「キャッシュ&デリバリー」と銘打って、店舗と卸売事業を融合し、店舗を運営しながら店舗在庫で配送にも対応している。食品スーパーや他の小売業態におけるラストマイルデリバリーの一形態として、その動向に業界の注目が集まっている。

## 2-3. 海外事業

国内の小売業者の海外進出に際しては、輸出業務も含めた国内商品の供給が卸売業者の代表的な役割となる。また、海外地場の小売業者に対しては、高品質な日本商品の提供が、国内メーカーと現地小売業者双方のサポートとなる。

加藤産業では、海外事業の売上高が全体に占める割合は直近で4.3%となっており、将来的には10%に拡大させたい意向を発表している。同社はマレーシア、ベトナム、シンガポール、中国の4カ国で事業展開しており、現地のメーカーや小売業者に対して、現地の商習慣に合わせたニーズへの対応を行っている。

同様にトーホーでも海外事業が拡大している。同社はシンガポール、香港、マレーシアの3カ国で、日本食レストランを中心に取引を拡大させている。日本の国内市場の縮小が見込まれるなかで、海外市場への進出も、卸売業が考慮すべき時が迫っているのかもしれない。

## 3. 今後の展望

卸売業における直近の課題は、低収益体質の改善である。低収益の理由は、卸売業の顧客である小売業も、欧米と比較して極めて低い収益率となっているからである。低収益であるがゆえに卸売業者は、物流施設の刷新や新たなシステム導入等のまとまった設備投資を行うことが難しいのが現状である。卸売業はメーカー・小売業の双方に付加価値を提供し、利益率を向上させることが急務である。卸売業は、川上のメーカー、川下の小売業の双方と接点があり、受発注情報をそれぞれ有していることから、サプライチェ

<sup>1</sup> <https://www.nippon-access.co.jp/smilespoon/>

---

ーンの全体最適化の担い手（ハブ）になることも可能であり、さらに物流効率化やCO2排出削減等、社会的な意義も高まっている。そのためには、卸売業界全体の効率化を図り、そこで得られた利益を原資として、各社が得意とする分野に投資することで各社の独自性や競争力をつけることが、人口減少に伴って縮小していく日本市場における卸売業の生き残りをかけた戦略といえるであろう。物流の2024年問題や人手不足問題に対抗するには、各社ごとの効率化だけでは限界があることから、業界全体、あるいは業界を超えた協業や連携が進むことも想定される。

---

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。

