

# ビジネスシステムからみる

## 今後の青果仲卸業経営のあり方についての一考察

大 原 広 記

キーワード：卸売市場流通、競争優位性、青果仲卸業者、ビジネスシステム

### 1. はじめに

「青果仲卸業者は斜陽産業。未来が不安だ。」

こんな言葉が全国の青果卸売市場で聞こえてくる。

この言葉通り、卸売市場を含めた青果仲卸業を取り巻く現状は非常に厳しくなっている。現時点では、将来に向けて「明るい未来」があると決して予測することはできないというのが関係者の一致するところである。「卸売市場不要論」も根強くあるともいわれており、近い将来、他の流通過程業者(市場外流通業者など)が卸売市場に取って代わることになるのではとの声がある。産地出荷者(JAや商社)や小売業者が大型化するなど外部環境が変化していくなかで、卸売市場流通の根幹を担ってきた青果仲卸業者はこのまま消えていく運命にあるのだろうか。

筆者は、仲卸業者をはじめとした卸売市場流通がこのまま衰退し、そのまま消失してしまうとは考えていない。その理由として、

- ①「第9次・10次卸売市場整備基本方針における卸売市場のインフラ整備」
- ②「卸売市場(卸売会社・仲卸業者)のステークホルダーに対する利便性」
- ③「現在のメイン顧客である量販店における仲卸業者の重要性」

などが挙げられるからである<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup>卸売市場流通がなくなる理由として、農林水産省卸売市場情報「平成26年度卸売市場データ集」、同「平成27年度卸売データ集」、および堀田(2000)『青果物仲卸業者の機能と制度の経済分析』などを参考にした。

「卸売市場整備基本方針」とは、卸売市場法に基づき概ね5年ごとに農林水産大臣が定めるもので、そこでは卸売市場が流通の基幹的インフラとして、コールドチェーンシステム(生鮮食料品を保存するため低温のまま物流する方式)による品質管理の高度化の確立や流通コスト軽減のための電子タグ、EDIなどの取引効率化、社会貢献、情報発信などを謳っており、提言している合併や大型化を視野に入れた卸売業者や仲卸業者の経営体制の強化のための整備・運営を行う<sup>2</sup>。このことから、国のサポートがあり、流通を担うためのインフラが近代化されることで、各小売業、専門業者、外食産業などとの取引が可能になるため、仲卸業者をはじめ卸売市場には今後に向けて追い風と成り得る。また、青果卸売市場(卸売会社・仲卸業者)が仕入先である出荷者に対して短期における代金決済、販売先(特に中小規模の小売店や業務用卸業者)に対する品揃えや加工・物流などの仲卸業者が担っている分荷機能については、他の流通業者では取って代わることができない作業<sup>3</sup>といわれている。その他、現在の青果仲卸業者にとって販売額の60%を占める<sup>4</sup>大型量販店における仲卸業者の重要性<sup>5</sup>も主張されており卸売市場流通は必要不可欠であることを説いている文献は多く、今後も青果卸売市場流通の仲卸業者として日本の「台所」を支える一機能を果たすと思われる<sup>6</sup>。

細川(2014)は、「青果仲卸業者は今後も減り続ける可能性が高い。消えていくのは、零細規模業者が多いので、規模が大きい少数の仲卸が生き残った段階で安定するだろう」と書いている。

このように、卸売市場流通は残るものの、今後も廃業や合併・大型化などで青果仲卸業者をはじめとした市場の関連業者が淘汰されていくことは間違いない。では、「合併や大型化」以外にも、青果仲卸業者が生き残っていく道はないのか。裏を返せば、中小規模の仲卸業者には何が必要なのか。

筆者は、「ビジネスシステム(事業活動を成立させるための仕組み)」に着目してみた。ビジネスシステムには利益の源泉、すなわち競合相手より有利な付加価値(競争優位性)があり、それがこれまでの青果仲卸業者の利益を生み出していたものと捉えることができる。しかし、「斜陽化」が叫ばれる今日では、これまでの青果仲卸業者のビジネスシステムで

---

<sup>2</sup>平成27年度卸売市場施設整備対策費は約230億円となっている。農林水産省卸売市場情報「平成26年度卸売市場データ集」より

<sup>3</sup>野々宮「市場流通における仲卸会社の業務と野菜産地の今後の対応」  
<https://www.pref.chiba.lg.jp/ninaite/network/h19-fukyu/nakaoroshi.html>

<sup>4</sup>平成25年度の中央卸売市場仲卸業者の販売先別金額割合は一般小売店21%、大型量販店61%、その他18%となっている。農林水産省卸売市場情報「平成26年度卸売市場データ集」より

<sup>5</sup>堀田学(2000)『青果物仲卸業者の機能と制度の経済分析』pp.51-72

<sup>6</sup>卸売市場流通が必要不可欠であることを説いている文献は多く、細川(2014)「卸売市場の情勢と今後の取り組み」などがある。参考にされたい。

は通用しなくなり、新たなビジネスシステムの構築が必要となってきたと考えられる。そこで、現在求められているビジネスシステムを示すことで、今後どのような競争優位性が必要なのかを明らかにし、青果仲卸業者「生き残り」への道のひとつを考察したいと思う。

本稿の目的は、苦しい経営状況にあるといわれる青果仲卸業者の今後のあり方をビジネスシステムを通して明らかにすることである。ビジネスシステムとして何が必要であるかを考察することで、これからの青果仲卸業経営の一助になれると考えられるからである。また、「青果卸売市場」の認知はされているものの、そこでどのような業者がどのように業務をおこなっているのかは現状、あまり知られていないように思う。そこで、青果卸売市場流通を少しでも理解していただくことも目的の一つとして展開していきたい。

本稿の構成は以下の通りである。まず、(1) 青果中央卸売市場および、そこに属する青果仲卸業の現状を記したあと、(2) 事例研究をもとに、現在求められている青果仲卸業者のビジネスシステムを分析する。結びとして、(3) この研究で明らかにできたことおよび今後の課題について述べていくことにする。

## 2. 青果仲卸業の現状

### 2-1 青果仲卸業とは

青果仲卸業者は生鮮食料品流通の基本的インフラである卸売市場内で、卸売会社と小売業者・外食業者などを仲介する業者のことで、中央・地方卸売市場を合わせると約 4,000 社(平成 25 年度末現在)が存在する。主な仕事内容としては、出荷者や商社から青果卸売市場に届けられた青果物(野菜・果物)を、卸売会社を通じて購入し買出人(小売業者や製造業者など)への販売や情報提供などをおこなっている。

図 1 は青果物の主な流通経路である。消費者に青果物が届くまでに、このような流通段階を経ており、そのなかで仲卸業者は卸売業者と共に卸売市場流通の中核を担っている。

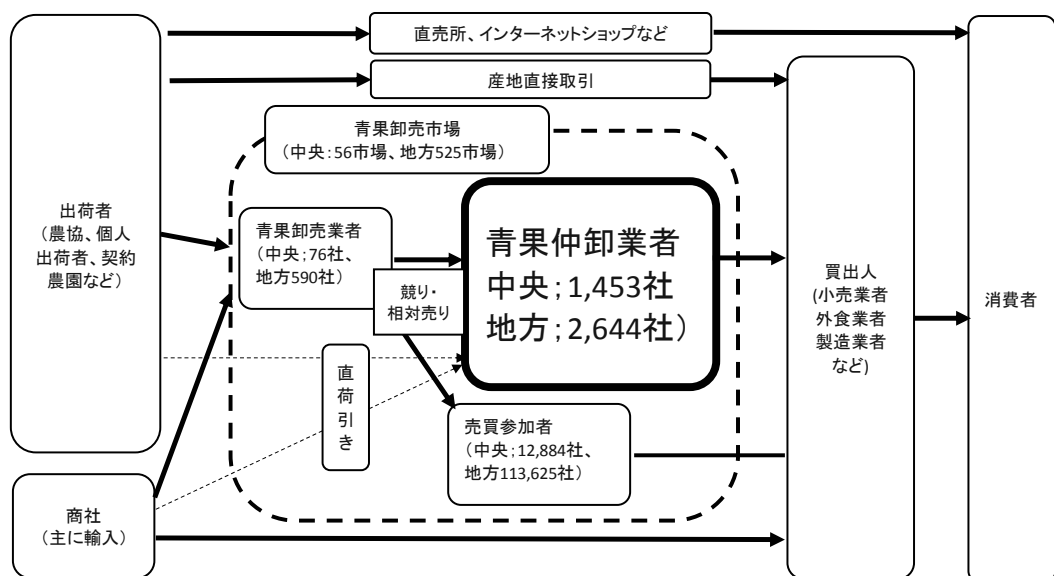


図 1 青果物(野菜・果物)の主要な流通経路

出典：「農林水産省卸売市場情報 卸売市場をめぐる情勢について」より筆者改

ここで青果仲卸業者を取り巻く施設や業者との関係性を説明したい。青果仲卸業者の卸売市場流通システム上の立ち位置を明確にすることにより、現状の問題点を浮き彫りにする一助になると考えるからである。

### 2-1-1 中央卸売市場と地方卸売市場

表1の比較表を見ると、中央卸売市場により大きな規制がかかっていることがわかる。卸売市場の主要機能として「集荷(品揃え)・分荷機能、価格形成機能、代金決済機能、情報発信機能<sup>7</sup>」などがあり、中央卸売市場は「卸売市場法」により生鮮食料品流通の中核として形成され、国(農林水産省)の管理のもとに、公平公正な取引や出荷者への決済に対してより厳しい規制が求められてきた。その背景には昭和期の人口の増加と生活の豊かさによる生鮮食料品への爆発的な需要増があった。しかし、現在においては、少子高齢化やライフスタイルの変化などによる「時代の変化」により、生鮮食料品の消費量の落ち込みや流通環境の変化などが要因となり、「規制のある」中央卸売市場から、より規制のかからない地方卸売市場への転換が目立つようになってきている。

<sup>7</sup> 農林水産省卸売市場情報「平成26年度卸売市場データ集」より

表 1 中央卸売市場と地方卸売市場の制度比較

| 中央卸売市場                                                                                                                                                                                                                                       | 地方卸売市場                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>特徴</b><br>・公正かつ効率的な流通の確保を目的とした広域的な生鮮食料品等流通の中核的な拠点<br>・都道府県や一定規模以上の都市が開設者となっており、厳格な取引規制の下、指標となる価格形成等重要な機能を果たしている。                                                                                                                          | ・地域における生鮮食料品等の集配拠点<br>・開設者の主体に制限はなく、法律上の規制も緩やかとなっており、地域の実情に応じた運営がなされている。                  |
| <b>業者等の許可、指導監督</b><br><b>①開設者</b><br>・農林水産大臣による認可、報告徴収・検査、監督処分等<br>（開設主体は都道府県・人口20万人以上の市等に限定）                                                                                                                                                | ・都道府県知事による許可、報告徴収・検査、監督処分等<br>（開設主体に限定なし（地方公共団体、株式会社、農協、漁協等））<br>【その他、必要に応じて都道府県知事が条例で規定】 |
| <b>②卸売業者</b><br>・農林水産大臣による許可、報告徴収・検査、監督処分等<br>・開設者による報告徴収・検査、監督処分等                                                                                                                                                                           | ・都道府県知事による許可、報告徴収・検査、監督処分等<br>【その他、必要に応じて都道府県知事が条例で規定】                                    |
| <b>③仲卸業者</b><br>・開設者による許可、報告徴収・検査、監督処分等売                                                                                                                                                                                                     | 法律上特段の規定なし【必要に応じて都道府県知事が条例で規定】                                                            |
| <b>④買参加者</b><br>・開設者による承認、監督処分                                                                                                                                                                                                               | 法律上特段の規定なし【必要に応じて都道府県知事が条例で規定】                                                            |
| <b>⑤取引規制</b><br>・売買取引の方法の設定<br>・差別的取扱いの禁止、受託拒否の禁止<br>・卸売の相手方の制限（第三者販売の原則禁止）<br>・市場外にある物品の卸売の原則禁止（卸売業者の販売を市場内にある物品に限定）<br>・卸売業者に係る卸売の相手方としての買受けの禁止<br>・仲卸業者の業務の規制（販売の委託の引受けの禁止、直荷引きの原則禁止）<br>（仲卸業者の仕入先を当該市場の卸売業者に限定）<br>・卸売予定数量ならびに卸売数量・価格の公表 | ・売買取引の方法の設定・差別的取扱いの禁止・卸売予定数量ならびに卸売数量・価格の公表<br>【その他、必要に応じて都道府県知事が条例で規定】                    |

出典：「農林水産省卸売市場情報 卸売市場をめぐる情勢について」より筆者改

## 2－1－2 卸売業者と仲卸業者（売買参加者）

青果卸売業者とは、出荷者や商社から送られてきた荷（商品）を（集荷という）、仲卸業者や売買参加者に販売する荷受会社のことで、国や自治体から免許を受け、委託取引や相対取引を行う。仲卸業者や売買参加者も卸売場内での売買参加（競り）のためには開設者の許可が必要である。中央卸売市場では卸売業者の仲卸業者および売買参加者以外の卸売（第三者販売）の原則禁止<sup>8</sup>となっており、仲卸業者側も卸売業者以外からの集荷（直荷引き）を原則禁止としている<sup>9</sup>。（特別な事情がある場合、開設者の承認があれば可能となる）

しかし、買受人（量販店や加工業者など）のニーズの多様化により、卸・仲卸の連携強化やネットワーク化を図るため規制緩和の方向に進んでいる<sup>10</sup>。

<sup>8</sup>卸売市場法第37条「卸売相手方の制限」

<sup>9</sup>卸売市場法第44条「仲卸業者の業務の規制」

<sup>10</sup>卸売市場法平成16年改正 規制の弾力化（iii）第三者販売・直荷引きの弾力化

### 2-1-3 委託取引と相対取引

委託取引とは、出荷者から委託された荷を、卸売会社が主に「セリ」や入札などで、仲卸業者や売買参加者により競争させ最高値を入れた業者を指名する取引のことで、相対取引とは出荷者より、卸売会社にあらかじめ値段の決められた(指値という)荷を仲卸業者・売買参加者に販売する取引形態のことである。

特徴として「委託取引」は需要と供給のバランスにより値段が決まり、卸売市場の主要機能の一つである「価格形成機能」として公開性に優れていることがあげられる。しかし、価格変動が激しく、荷が不安定になる場合がある。また「相対取引」は現在の主流取引で、仲卸業者を通して、事前に値段が決められることにより大型量販店などの大量発注に対応することができる(予約相対取引)。「集荷(品揃え)」として出荷者より最低価格保証の荷を買付する場合もある。

## 2-2 青果卸売市場の現状

先項にて「青果物の流通経路」と仲卸業者を取り巻く関連業者や用語などを簡単に説明した。青果仲卸業者にとって、卸売業者とともに青果卸売市場を構成する重要なポジションを占めていることがわかる。市場を会社に例えると、卸売会社が「仕入部署」仲卸業者が「営業部署」と捉えることができる。仲卸業者は原則禁止の「直荷引き」を除くと、ほとんどを卸売会社から仕入しているため、以下の卸売市場に関する様々なデータで卸売市場の現状を知ることが、仲卸業者の現状を知るヒントになると考える。

### 2-2-1 セリ・入札取引

図2をみると青果物の「セリ・入札取引」の割合は、同じ卸売市場流通を支えてきた水産物とともに低下の一途を辿っていることがわかる。

ここで、

「青果卸売市場流通量」＝「セリ・入札を含む委託取引」＋「相対取引」

と考えると、現在では80%を超える「相対取引」が主流となっており、卸売市場の重要な機能のひとつであるセリ・入札取引を中心とした「価格形成機能」が十分に発揮できていないといえる。

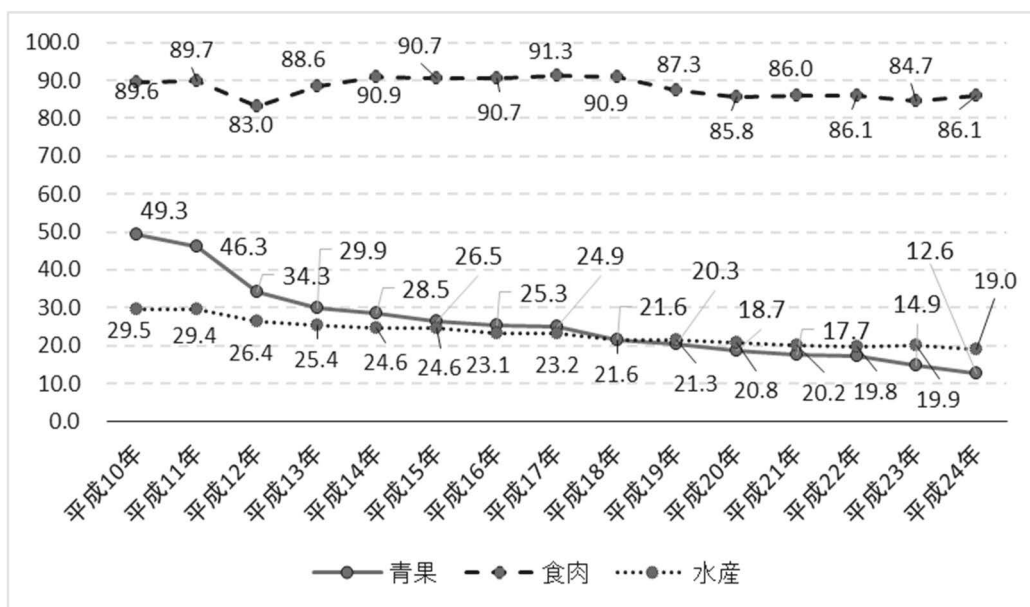


図2 中央卸売市場のセリ・入札取引の割合(金額ベース)の推移

出典：農林水産省卸売市場情報「平成26年度 卸売市場データ集」より 筆者改

相対取引が増えた背景として細川（2014）は、「小売り側の大型化で流通情報を基にした事前取引が中心となり近在物などの個人出荷品以外のセリ取引が成立しなくなっていることである。大型取引で価格水準が決められるので、それが取引全体を規定するようになり、一部の建値市場の価格が基準となり、各卸売市場の独自性がますます狭められてきている」<sup>11</sup>と書いている。

セリ・入札取引はその特徴である公平公正性から卸売市場機能の特徴の一つである価格形成機能に大きく寄与してきたことは間違いなく、「セリ価格＝青果物の正当な価格」であった。その指標を基に各市場で取引がおこなわれ、各市場の独自性がはぐくまれてきた。そして、細川の指摘のように、青果物の価格指標が大型量販店の価格水準で決められることで、その価格が客観的に見て「正当な価格」でない場合、卸売市場流通の価格形成機能を水準としている仲卸業者にとって大きな不利益を被ってしまう可能性は極めて高い。この状況は仲卸業者の内部的、外部的な問題点を内包することとなる。

<sup>11</sup> 細川(2014)「卸売市場の情勢と今後の取り組み」『野菜情報』2014年3月号  
<http://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/senmon/1403/chosa02.html>

## 2-2-2 青果卸売市場の取扱金額と市場経由率

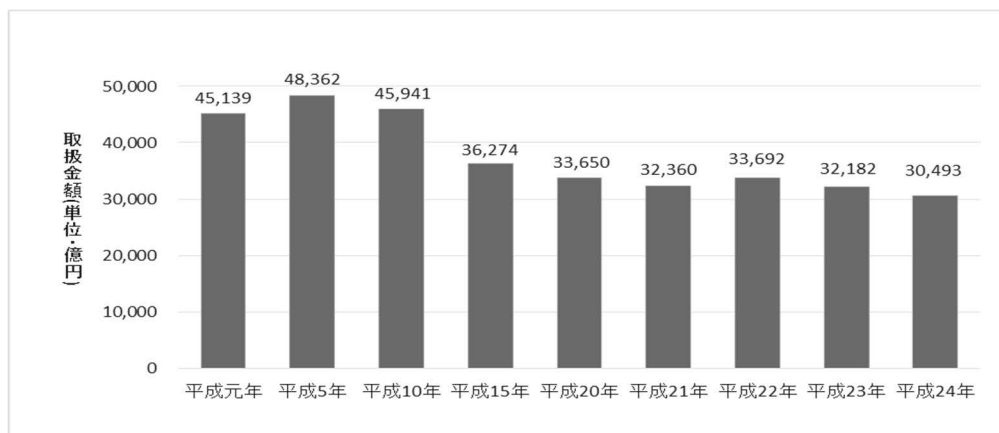


図3 卸売市場の取扱金額の推移

出典：農林水産省卸売市場情報「平成26年度 卸売市場データ集」より 筆者改

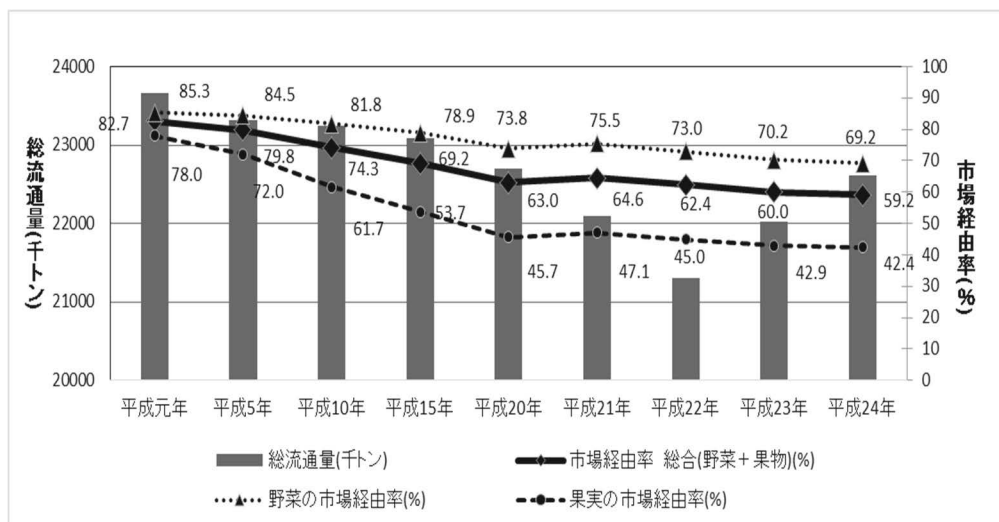


図4 青果物総流通量及び青果物(野菜・果実)の市場経由率の推移

出典：農林水産省卸売市場情報「平成26年度 卸売市場データ集」より 筆者改

図3を見ると、青果卸売市場(中央+地方)の取扱金額の推移をみると平成元年度の4兆5000億円から24年度の3兆円と約30%ダウンしている。図4に関して、青果物の総流通量(市場+市場外の流通量)は平成元年約2,360万トンから24年度約2,260万トンと約5%の落ち込みに対して、青果物がどれくらい卸売市場を経由したかを示す市場経由率(野菜+果物)は85.3%から59.2%と約30%のダウンしている。これは、青果物流通において、「道の駅」などに設置されている国産青果物直売所の発展や国産の大型出荷者や輸入青果物に多く見られる商社から量販店への直接販売、外食産業と出荷グループとの直接取引な

ど「市場外流通」の割合が増加していることが考えられる。今後の社会情勢を鑑みると消費量減少は確実に予想され、総流通量が縮小していくと、それに伴い市場経由率もますます減少していく可能性が高い。くわえて、市場経由率において野菜に比べ、果実の落ち込みが顕著である。果実はこの 20 数年でほぼ半減していることから「卸売市場の不採算部門」<sup>12</sup>となっており、これは果実販売を主な生業としている仲卸業者の廃業または合併が進んでいることが考えられる。

青果物業界は、時代の流れとともに、市場外流通の台頭や出荷者や小売業の大型化にともなう中間業者の「選別の時代」が訪れたということであり、卸売市場機能を陳腐化してしまったといえるかもしれない。

### 2-3 仲卸業者(中央卸売市場)の経営状況

図 5 である仲卸業者の数は中央卸売市場には約 1,450 社(平成 25 年度末)。地方卸売市場にも 1,000 社ほど存在するが、「より規制の少ない」地方卸売市場では卸売会社が仲卸機能を持ち、買受人(小売業者、製造業者など)や消費者に直接販売をおこない、仲卸業者も直接出荷者や商社とネットワークを持ち卸売会社に頼らず独自に活動している場合もあり、小規模の仲卸業者は淘汰されて中央卸売市場以上に格差が出る傾向にあると考えられる。ここでは仲卸業者の経営の現状を考えるために、「規制のある」「地方市場と比べ比較的格差のない」中央卸売市場の仲卸業者の経営状況をみていきたい。

#### 2-3-1 中央卸売市場・仲卸業者数

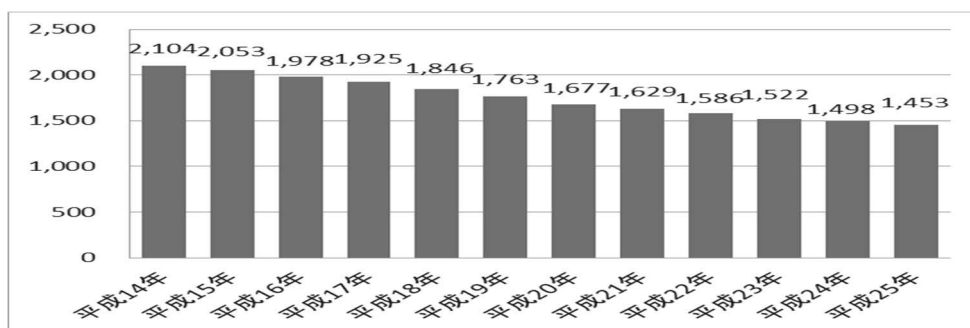


図 5 中央卸売市場 仲卸業者数の推移(平成 25 年度末)

出典：農林水産省卸売市場情報「平成 26 年度 卸売市場データ集」より 筆者改

<sup>12</sup>細川(2014)「卸売市場の情勢と今後の取り組み」『野菜情報』2014 年 3 月号  
<http://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/senmon/1403/chosa02.html>

中央市場の仲卸業者数は減少の一途で、今後も廃業や合併などで減りつづけていくと予想される。資料は平成 14～25 年度ではあるが、平成 14 年度では仲卸業者の淘汰は進んでおり、平成元年度では 3,000 社近くがあったと推定される。これには経営者の高齢化や現状では「魅力ある職業」でないため後継ぎのいない(継がない)事業承継の問題もあるが、結果として新規参入を拒み続けてきたことによる「ムラ社会的構造」も影響すると考えられるのではないかと。元来、仲卸業者の新規開業には、市場の売上高に応じて業者数を設定したい開設者や仲卸組合などの承認が必要であり、卸売市場に需要が集中していた「儲かっている時代」は「既得権益」となり、地縁や血縁以外の「よそ者」の新規参入は実質困難な「閉鎖性」があったと思われる。そのため、「儲かっていない」時代に突入すると既存の業者は減り、新規参入も今となつては経営ノウハウもなく、リスクの方が高いため、増加するということは考えられず<sup>13</sup>、この減少傾向はさらに加速すると考える。

さらに国(農林水産省)から、仲卸業者は「合併や営業権の譲受け等による統合大型化を図るとともに、必要に応じて仲卸組合の共同事業として廃業する仲卸業者の営業権の取得に取り組むこと」<sup>14</sup>との目標を定められているように、むしろ仲卸業者数を削減していこうという傾向にある。また、仲卸業者数が衰退していった理由には、その労働環境が影響していると思われる。不規則な勤務体系や勤務時間の長さ、荷卸し作業や配送など労働集約的な仕事が多いため血縁(親子、兄弟など)以外の人材が流動的になっていることや財政基盤の脆弱さから「目利き」や「交渉力」など仲卸業特有の技術を持っている人間が育ちにくいことが考えられる。

### 2-3-2 中央卸売市場・仲卸業者の営業利益率

営業利益率は会社の売上高に対する営業利益の割合のことで、会社の本業における収益性を判断する指標となる。図 6 をみると、仲卸業者の利益率は平成 14～25 年度でマイナス 0.3～プラス 0.2%で推移している。同業種である「卸売業」と比較すると平成 23～25 年度 3 年間の平均営業利益率では 1.3%である<sup>15</sup>のに対して仲卸業における同 3 年間の平均は 0.16%で著しく低い。また、平成 25 年度中央卸売市場仲卸業者の営業損失(売上総利益－販売費及び一般管理費)を計上した割合は 52.8%<sup>16</sup>に及ぶ。このことから営業力が弱く、本業で儲けを得ていないことがわかる。このままの状況が続くと、仲卸業者は資産を切り

---

<sup>13</sup>新規開業については、仲卸業者の絶対数に満たない状況のなかで、外部の「新しい血」を積極的に導入しようとしている開設者もある。

<sup>14</sup>農林水産省卸売市場情報「第 10 次卸売市場整備基本方針」より

<sup>15</sup>経済産業省「平成 26 年企業活動基本調査確報」より

<sup>16</sup>農林水産省卸売市場情報「卸売市場をめぐる情勢について」より

崩しながら営業を続けることになり（すでに行っている可能性もある）、近い将来に倒産または廃業に追い込まれることになる。このような「負の連鎖」が、仲卸業者数の減少につながっていると思われる。

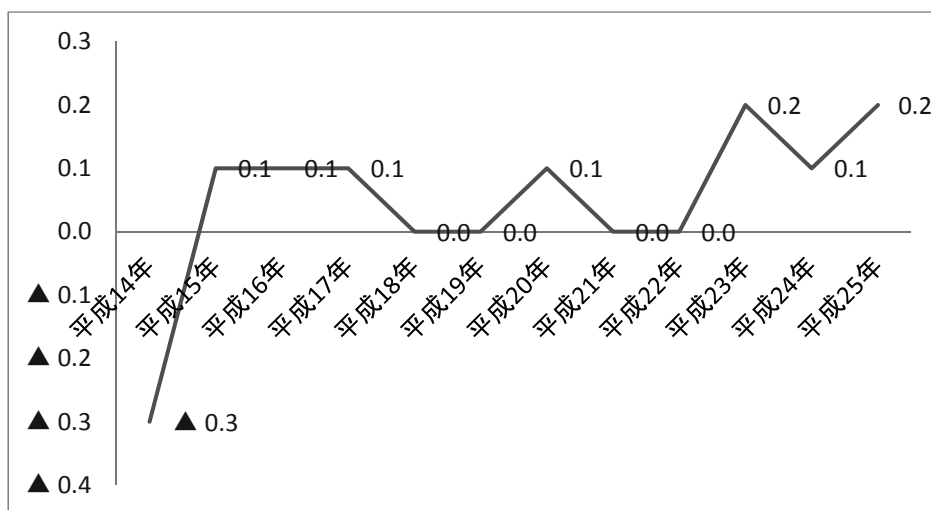


図6 中央卸売市場 仲卸業者 営業利益率(単位%, 1業者当たりの平均)

出典:農林水産省卸売市場情報「平成26年度 卸売市場データ集」より 筆者改

## 2-4 まとめ

卸売市場を中心とした青果物流通は、長らく日本の「台所」を支えてきた。殊に昭和期は出荷者や商社から集荷した青果物を買受人に分荷・販売する「流通の要」として重要な役割を担っていた。しかし、流通環境の激しい変化によって市場外流通の割合が大きくなっており、これは卸売市場が大きく変化する流通環境への対応力を確保していないことを意味している<sup>17</sup>通り、市場を構成する仲卸業者も変化に対応できなかった結果が「仲卸業者数の減少」と「経営状況」にあらわれている。

しかしながら、前述の「はじめに」の章にもあるように、卸売市場は行政側の設備投資や仲卸業者の優位性が存在するように、「斜陽化」している仲卸業者が「生き残る」ための外的環境は整っている(市場外流通業者と比べ、むしろ恵まれている)といえる。そのため筆者は内的環境であるビジネスシステム次第では、未来に向けて青果仲卸業のさらなる発展も視野に入れることもできるのではないかと考える。くわえて、行政の推奨している今後の仲卸業者の「合併・大型化」以外にも生き残る道を目指すための方策のひとつが「現在の求められているビジネスシステム」を理解することにより明らかになるのではないかと

<sup>17</sup> 堀田(2000)『青果物仲卸業者の販売環境変化と仕入規制緩和の理論的分析』

と考え、現状では合併や大型化に頼らずに成功している仲卸業者のビジネスシステムの事例をもとに「求められるビジネスシステム」を比較検討していくこととする。

### 3. 中央卸売市場青果仲卸業者のビジネスシステム

これまでの青果仲卸業者研究は、中央卸売市場成立の大正期以来約100年の歴史の中で、卸売市場流通機能の一部としての研究が主体であり<sup>18</sup>、仲卸業者のビジネスシステムに関しての研究は比較的少ない。また、ビジネスシステムという言葉を使った文献はほとんど見受けられず、「仲卸機能」という言葉で卸売市場での仲卸業者の担う役割を説明している文献が多い<sup>19</sup>。それは、卸売市場が公的な流通機能に属し、安定供給や価格形成など「社会的使命」を強く担っていることから必ずしも「仲卸機能＝ビジネスシステム」と捉えることはできなかったためであると思われる。しかし、筆者は現在においてこのビジネスシステムが重要であると考え、詳細は次項(3-1)に譲るが「ビジネスシステム＝顧客に付加価値を創造・提供し、利益を生む仕組み」と考えると、斜陽化の進む現在の青果仲卸業者においては「社会的使命」だけではなく、いかにして「仲卸機能」が「ビジネスシステム」になることができるかが、「生き残る」あるいは「発展する」ためには必要であり、そのビジネスシステムの中でも、どの「付加価値」が大切なのかを明らかにすることが「これからの指針」のひとつとなると考えるからである。

#### 3-1 仲卸業者のビジネスシステム

現在の仲卸業者のビジネスシステムを考察するとき、「商流(青果物の仕入～販売にいたるまでの流れ)」、その商流での「付加価値」、現在の卸売業で最も大切な機能のひとつである「情報」、そして卸売市場を取り巻く厳しい状況を乗り切るためには、経営者の意思決定や従業員の方向性、すなわち「組織」という要素が必要と思われる。仲卸機能の先行研究<sup>20</sup>をみると、研究が盛んにおこなわれていた1970～80年代には「情報」や「組織」という言葉は出てきていない。これを卸売市場経由率の推移から読み解くと<sup>21</sup>、この時代は

<sup>18</sup> 例えば、卸売市場流通研究として、卸売市場流通の必要性や卸売市場の担う機能とともに仲卸機能の研究が多い。堀田(2000)などに詳しい。

<sup>19</sup> 卸売市場流通の価格形成のメカニズムとしての仲卸機能研究が多くあり①大別すると評価機能(価格形成機能)と分荷機能になる(藤谷(1969)「農産物流通の理論と現実」『農産物流通の基本問題』pp. 71-216)、②評価機能、ストック機能、分荷機能の3機能を有する(若林(1969)「果実の中央市場における価格形成のメカニズム」『青果物流通の経済分析』pp. 131-178)などの研究例がある。

<sup>20</sup> 藤谷築次著『農産物流通の基本問題』pp. 152-172、堀田学著『青果物仲卸業者の機能と制度の経済分析』pp. 35-49

<sup>21</sup> 農林水産省統計によると青果物の卸売市場経由率は昭和40年(1965)80.0%、昭和50年(1975)87.8%、昭和60年(1985)85.2%となっている。(※平成24年は59.2%である。農林水産省卸売市場情報「平成26年度卸売市場データ集」より)

卸売市場への依存が高く、大量の青果物が入荷し、大きな需要があるので「セリ・入札取引<sup>22</sup>による価格を評価すること」「分荷(販売)すること」の商流だけで立派な「付加価値」となり、「情報」においても仲卸業者をはじめとする卸売市場に集中していたと考えられる。また、青果仲卸業者が全体的に一定の利益もあげていたであろうと推測されるため「組織」についても必要がなかったのではないかと考える。市場外流通の割合が増え、市場経由率が下がり、過去の「付加価値」がほぼ消失してしまったからこそ「仕入や販売」だけでなく「商品開発、パッケージやカットなどの加工を含めた企画」「物流サービス」などをくわえた「自発的な商流による新しい付加価値」「情報」「組織」が、現在そしてこれからの青果仲卸のビジネスシステムをみるうえで必要となってくると思われるのである。そこで、本稿ではビジネスシステムを現在考え得る「仲卸業者の商流(仕入・企画・販売・物流)とその商流における利益の源泉となるような付加価値(競争優位性)」と定義し、「組織」や「情報」の部分にくわえた分析をおこないたいと考える。以下、3-2では次項で紹介する4件の青果仲卸業者の事例を、3-3では4社のケースからみる現在の青果仲卸業者に求められるビジネスシステムにおいて、どのようなことが重要であるかを、そして3-4では現在の青果仲卸ビジネスには欠かせない「情報と組織」について4社の事例から合わせて説明したい。

### 3-2 事例からみる求められるビジネスシステム

現在の求められているビジネスシステムを考察するにあたり、成功モデルとして農林水産省の「青果仲卸業者の先進的な取り組み事例」を引用し、筆者がまとめた。なお、「合併・大型化」により大規模仲卸業者が成功している事例が多く見受けられた<sup>23</sup>が、ここでは平均的な規模の仲卸業者の事例を取り上げることとした<sup>24</sup>。

#### 3-2-1 事例1

中央卸売市場(関東地方)仲卸業者A社(売上金額10億円)の取り組みは、早朝収穫した北海道産トウモロコシを空輸により、東京にある量販店での同日夕方販売に間に合わせるように納品していることである。この産地直送販売が可能になったのは、航空会社の全面的な協力(輸送スペースの確保や航空運賃を高くしないなど)があったためで、新鮮で高品

<sup>22</sup> 農林水産省統計によると、中央卸売市場の青果物におけるセリ・入札取引率は昭和48年(1973)82.8%、昭和50年(1980)76.4%、昭和60年(1985)74.3%となっている。(※平成25年は11.6%である。農林水産省卸売市場情報「平成26年度卸売市場データ集」より)

<sup>23</sup> 売上規模が50億円以上の大規模仲卸業者の事例が多い。農林水産省「青果仲卸業者の先進的な取り組み事例」より

<sup>24</sup> 平成25年の中央卸売市場青果仲卸業者の仕入高規模別内訳は1億円未満12.8%、1～5億円35.5%、5～10億円18.3%、10～30億円23.9%、30億円以上9.5%となっている。農林水産省卸売市場情報「平成26年度卸売市場データ集」より

質な品物の価格設定を抑えたことによって消費者のニーズを呼び起こしたとされている。また山梨県の赤桃を樹上完熟後収穫、広島県の量販店に直送し、同日夕方販売で大好評を得たといわれている。A社は20年ほど前から「安全・安心」に着目して「美味しさ」という「こだわり商品」を開発するために、全国の優良農家、優良産品を見つける努力が指摘されており、そのため、自店舗や卸売市場経由にはこだわりがなく「美味しさ」を損なわずに消費者に届くよう、包装形態から高値感になるべく出さない価格設定まで、様々な仕組みを考えているとのことである。

以上を、先ほど定義したビジネスシステムで表してみると図7の通りになる。

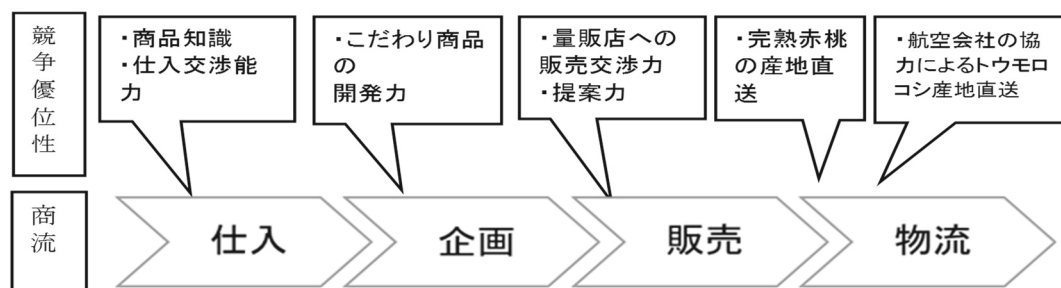


図7 A社のビジネスシステム

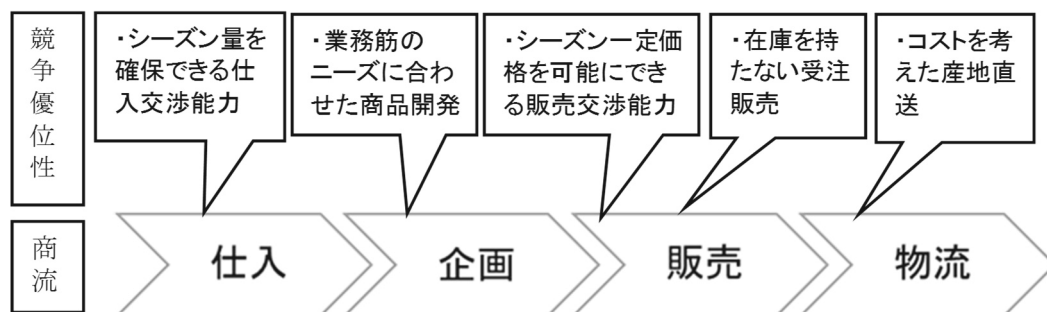
まず「仕入」段階では、供給元である全国の優良農家・優良産品をみつけるために必要な商品知識を含めた仕入交渉能力が競争優位性となる。「企画」では、美味しさを追求したこだわり商品の開発力が競争優位性となる。「販売」においては、東京や広島の量販店に納品し好評を得ることのできる提案力や販売交渉力、「物流」では完熟桃やトウモロコシの産地直送を可能にした物流網の構築などが競争優位性となる。

### 3-2-2 事例2

中央卸売市場(関東地区)B社(売上金額10億円)は、販売先を量販店向けではなく、業務筋(外・中食、食品加工業など)を重点に置いた経営をしているといわれている。小売専門店や量販店対応では、思惑で仕入をしてしまった在庫処理のために買い叩かれ疲弊してしまうパターンに陥りがちになるとの判断で、在庫を持たない受注販売に切り替えるべく安定顧客である業務筋(大手弁当メーカー・大手ケータリング業者)に着目したのである。業務筋のニーズとしては、シーズン通して「安定した取引量と価格」が最重要事項といわれている。そのためには積極的な産地開拓で信頼できる農家を全国に確保することで対応可能となり、また川上・川下の状況、顧客ニーズなどの把握、生産農家との密接な関係を築くことによって自社で取引価格を主導し、順調に業容を拡大しているとのことである。

くわえて、会社として他の仲卸業者にありがちな税理士任せにした井勘定を改め、経営者自ら経理状況をしっかりと把握し、人材も市場外部の血を積極的に導入した。B社は、需要者・消費者のニーズを掴んだことにより中間流通業として成功したとされる。

以上をまとめたのが図8である。



B社の「仕入」は大手業務筋への取引を実現するため、シーズンの発注量に対応できるべく積極的な産地開拓による仕入量の確保が競争優位性として挙げられる。「企画」では業務筋のニーズに合わせた商品開発力が、「販売」では一定価格を可能とした業務筋との販売交渉能力、在庫を持たないことでリスクが減る受注販売に切り替えたこと、「物流」面でのコスト減を目指した産地直送などに競争優位性がある。

### 3-2-3 事例3

中央卸売市場(関西地域)のC社(売上金額 25 億円)は、営業のレベルアップにより売上を拡大している。これまでの商談は来店客のみの対応であったが、積極的な拡販活動をおこない、情報発信や提案型の商談スペースにするためダイレクトセールス(DS)オフィスに店舗の一部を改装、営業ツールのひとつとしてホームページ上で「こだわり」を持つ産地のブランド化を図るなど営業活動をサポートしているという。また、C社は一般企業、特に大型量販店のバイヤーに比べて、自社が総合的に営業力・折衝力が劣っていると分析した。その結果、長くブローカー的な商売をしていた従来の仲卸のスタイルから脱却を図るべく、C社は社員一人一人の総合力を上げるための社員教育に力を入れることで営業力がアップし、5年前の売上18億円から25億円に増加したとのことである。

以上をまとめたのが図9である。

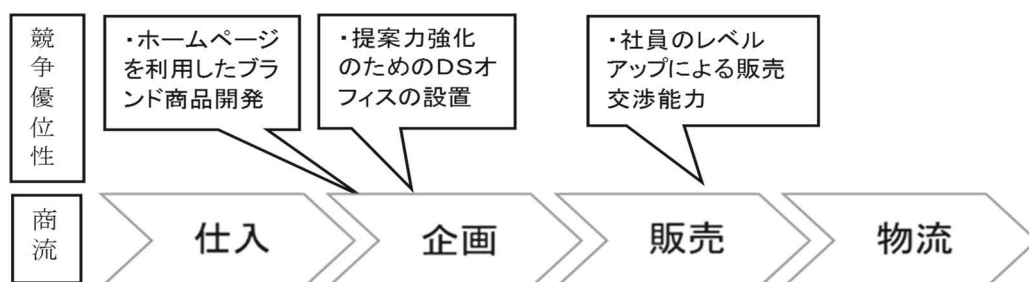


図9 C社のビジネスシステム

C社は「仕入」「物流」面での競争優位性はなく、「企画」「販売」に焦点を置いている。「企画」としてブランド開発やDSオフィスの設置など、他の仲卸業者にはみられない営業サポートシステム、「販売」でのレベルアップした社員の「スキルの上がった販売交渉力」はビジネスシステムにおける競争優位性である。

### 3-2-4 事例4

中央卸売市場(九州・沖縄地区)のD社(12億円)は、冬場の供給確保のために野菜の生産法人を立ち上げ、県内の大手ファーストフード店や生協などと契約生産していた。その後の生産において、取引の大型化による失った時のリスクと量販店対応では利の薄いことから利益率の高い加工業務に投資し(資金は農水省の補助金やJAからの低利融資など)、全体として利益の向上を目指している。稼働にあたり安全安心を徹底するためISOを取得し価格競争からの差別化を図り、売上向上に努めているとのことである。今後はカット野菜の工程の短縮や果実などの品目にも取引範囲を広げて充実させ、さらなる顧客層に食い込んでいきたいと考えているという。

以上をまとめたのが図10である。

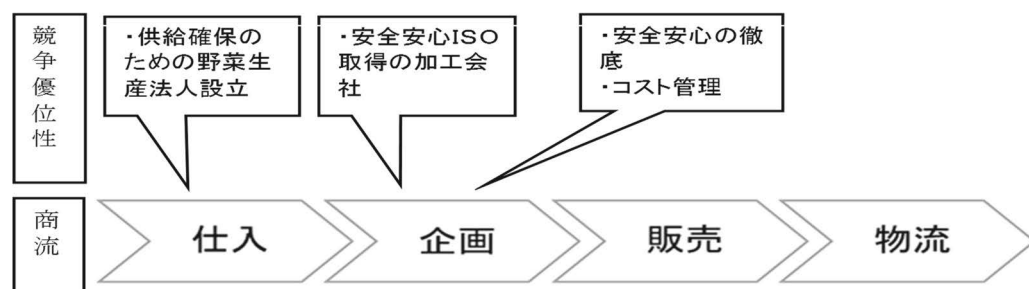


図10 D社のビジネスシステム

D社は「仕入」「企画」に競争優位性がある。「仕入」における野菜生産法人設立による

供給確保で、大手量販店やファーストフードとの取引が可能となっていること。「企画」ではD社の加工業務進出で、利益向上につながるISOなどの差別化された加工技術が競争優位性となっている。

### 3-3 青果仲卸業者における「求められるビジネスシステム」

前項で取り上げた4つの事例を比較分析し、以下の表2にまとめた。

表2 青果仲卸業者(A～D社)取り組み事例の比較分析

|                    | A社                                                          | B社                                                | C社                                    | D社                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| 地域                 | 関東地区                                                        | 関東地区                                              | 関西地区                                  | 九州・沖縄地区                                    |
| 売上金額               | 10億円                                                        | 10億円                                              | 25億円                                  | 12億円                                       |
| 取り組み事例             | ・トモロコシの空輸産地直送<br>・完熟赤桃の産地直送                                 | ・業務筋への販売に特化                                       | ・営業力をレベルアップ                           | ・農産加工品販売への進出                               |
| ビジネスシステムによる主な競争優位性 | ・美味しさを追求したこだわり商品の開発<br>・こだわり商品の量販店への提案力<br>・産地直送など物流システムの構築 | ・業務筋の顧客のニーズに答えられる積極的な産地開拓<br>・業務筋に対応できる仕入および販売交渉力 | ・ブランド化商品や商談スペースを設置した営業サポートによる積極的な拡販活動 | ・生産法人から加工会社設立による利益向上<br>・安全安心を徹底した加工技術     |
| 情報                 | ・美味しさにこだわる産品や優良農家の情報<br>・顧客への情報提供                           | ・顧客ニーズに対応するため川上から川下までの情報を把握                       | ・ダイレクトセールスオフィスの活用による顧客への情報提供          | ・「安全・安心」のISO取得による差別化アピール                   |
| 組織                 | ・「安全・安心」「美味しさ」へのこだわりを徹底する方針                                 | ・業務筋への転換の意思決定<br>・経理の把握<br>・外部の血の導入               | ・社員教育によるレベルアップ<br>・従来の仲卸業者の商売から脱却への意識 | ・安全安心管理の徹底(社員教育)とコスト管理の徹底<br>・加工会社設立への意思決定 |

出典：農林水産省「青果仲卸業者の先進的な取り組み事例」より筆者改

この表で注目してほしいのは、取り上げたA～D社の取組事例のなかで、ただ単に「青果物を販売している」仲卸業者はいない。全ての業者が「特化」や「こだわり」などの「尖った」ビジネスをおこなうことで競争優位性に結びついている。また、決して「受け身」の商売でなく「自ら動いて」ビジネスを展開していることがわかる。

このようなことから、現在の求められている仲卸業者のビジネスシステムについてどのようなことが重要かを以下の通り考察する。

#### (1) 積極的な商売姿勢（仕入・販売交渉力）

A～D社をみていくと、売り買いして利益をあげる、いわゆる「商売」への積極的な姿勢が見受けられる。これは既述したように、仲卸業者にとって市場経由率が高かった時代には「評価や分荷」でビジネスシステムとして成立する、いわば顧客からの注文を受け、

それに対応するのみの「受け身の商売」であったのとは逆に、現在では顧客への積極的なアプローチが必要となってしまったからであると思われる。そのためには顧客を逃さない「仕入や販売の交渉力のスキルアップ」は青果仲卸ビジネスシステムの競争優位性において最も重要であることがわかる。このような取り組み事例からみてわかるように、中間流通業者である青果仲卸業者は、現在もこれからも仕入先・販売先を納得させることのできる交渉能力無しではビジネスの成功はありえないと思われる。

#### (2) 商品開発や技術へのこだわり(企画提案)

商品のブランド化、美味しさの追求、ISOを取得した加工技術など全社とも商品開発や技術力において「こだわり」を持っており、差別化を目的としていると思われる。競合先に負けないような、顧客に対する魅力のある企画提案をできる能力は現在の求められるビジネスシステムには必要な要素であるといえる。この「こだわり」による差別化は、コモディティ商品になりがちな青果物において「価格差別化」による収益の圧迫に陥っている青果仲卸業者にとって今後の改善に向けて、ひとつの大きな武器になるのではないかと考える。

#### (3) 顧客ニーズを優先した柔軟な対応(顧客目線)

卸売市場経由にこだわらない産地直送、顧客ニーズでの産地開拓、ダイレクトセールスオフィスの設置など、A～D全社に共通して顧客ニーズを優先した柔軟な対応がみられる。荷や情報の集積地と考えられていたこれまでの卸売市場流通の発想にはない、何よりも常に顧客目線に立った対応力はビジネスシステムとして、今後さらに重要性が増していくものと考えられる。

### 3-4 情報と組織

これまで挙げてきたビジネスシステムにくわえて、現在では「情報」をどう発信していくのかも青果仲卸業者にとってビジネスを成功するうえにおいては重要であるといえる。A～D社は情報発信も「ビジネスシステム」と同様に付加価値(競争優位性)と捉えていると思われ、正確かつ正直な情報は顧客にとって非常に有益に成り得ることがわかる。また、「組織」に関しての全社の共通項は、リーダーである経営者が普段から社内を見渡し、問題点を見つけることによって、上記のようなビジネスシステムを確立していると考えられる。このようなことから、経営者の「先見性」と「意思決定」が青果仲卸業の成功の大きなカギを握っていると思われる。

## 4. 結びにかえて

今回の研究において、斜陽化に陥っているといわれる青果卸売市場流通のなかで、規模の小ささから経営状況の悪化が著しいといわれる青果仲卸業者のなかでも成功しているビジネスシステムについて以下のことがわかった。

(1) 卸売市場経由率にみる卸売市場への依存度が高かった時代のビジネスシステムと市場外流通の増加により依存度が低迷している現在のビジネスシステムとでは明らかに変化がみられる(「受け身のビジネス」から「積極的なビジネス」に)。それは成功のための変化であり、裏を返せば変化をしなければ淘汰をされていたと考えられる。

(2) 仲卸業者の合併や大型化が「唯一の生き残る道」であるとの主張が多いなか、中小規模の仲卸業者でも、ビジネスシステムの付加価値(競争優位性)を高めることで成功のための顧客獲得につながっていく。それは「仕入販売交渉力」「企画提案力」「顧客目線での対応」などが特に重要であると考えられる。

(3) 成功している青果仲卸業者はビジネスシステム以外にも特徴がある。それは、過去の仲卸業者では「商売」には直接関わらないことから希薄であったと考えられる「情報」「組織」への意識の高さである。これからの仲卸業者は、一般企業では当たり前とされる情報力や組織力をビジネスシステムにくわえることが必要とされる。

これまで、成功している中小規模の仲卸業者のビジネスシステムについてみてきたが、これからの課題として、資金力のある大手の仲卸業者や市場外流通業者などの参入や模倣により、このビジネスシステムが陳腐化してしまう可能性があると思われる。現在成功しているといえども、これからも成功するとは限らないため、絶えず新しい発想を持ち寄り、さらに進化したビジネスシステムを構築する必要がある。また上記に挙げた求められるビジネスシステムの「付加価値(競争優位性)」は、経験や人間力という「個人の力」から成り立っているという側面もある。そのため従業員という「人材」の少ない中小規模の仲卸業者にとって、権限移譲(エンパワメント)が果たしてスムーズにおこなわれるのかは今後の大きな問題となってくると考える。

本稿の目的は「青果仲卸業者の今後の経営について、ビジネスシステムを通して明らかにすること」であり、厳しい経営環境にある青果仲卸業者のひとつの「生き残る道」を考察してきた。今回、「なぜ成功しているか」をビジネスシステムのフィルターを通してみてきたことにより、成功要因を漠然とした全体像としてではなく「競争優位性」として捉

えることが出来たのではないかと思う。そしてこの「競争優位性」を掘り下げることによって「これからの青果仲卸業者にとって何が大切なのか」の一端を記すことが出来たと思う。またもうひとつの目的である「青果物中央卸売市場でおこなわれている業務」について、本稿に触れることによって少しでも理解いただけたら幸いである。

また、本研究の限界としては、今回の事例研究が4例にとどまっていることである。時間的な制約もあり、「青果仲卸業者の先進的な取り組み事例」において、今回は農林水産省の事例に譲った。しかし、全国に4,000社にもものぼる青果仲卸業者の数がある。そのため、これらにも勝るとも劣らないような特徴的な成功事例が数多く存在していることが予想され、さらなる成功要因を模索できる可能性がある。そこで、今後は実地調査を含めてさらに多くの「成功への取り組み」事例の研究・考察をおこなっていくことが重要であると考えらる。

最後に、本稿で取り上げた「青果仲卸業者」に関して、もし経営や仕事内容に先行きの不安感や行き詰まり感があるなら、是非ともビジネスシステムを再構築し、競争優位性を確保してほしいと思う。過去の仲卸業者は「市場経由率の高さ」という競争優位性があったからこそ繁栄できたと思われる。しかし、経由率低下の現在では自ら競争優位性を創造しなければならず、これからも、より困難な経営を強いられると予想される。逆風の現況下でも中央卸売市場開設100年の歴史は重く、卸売市場流通の伝統を受け継ぐ仲卸業者として、「企業を継続していく気概を持って経営にあたれば、生き残る道は必ず拓けるはず」を応援の言葉として本稿を終えたい。

## ＜参考文献＞

- 菊池哲夫(2010)「東京都中央卸売市場仲卸業者の財務状況と経営課題」『東京農大農学集報』pp.140-149
- 木村彰利(2000)「青果物仲卸業者の多角的経営展開に関する一考察」『農政経済研究』2000年4月
- 深谷志成(1991)「量販店の流通対応と卸売市場」『問われる青果物卸売市場 流通環境激変の中で』pp.47-70(筑摩書房)
- 藤谷築次(1969)「農産物流通の理論と現実」『農産物流通の基本問題』pp.71-216(家の光協会)
- 藤谷築次(1989)「農産物市場構造のメカニズム」『農林業問題研究』第97号pp.158-167
- 堀田学(2000)『青果物仲卸業者の機能と制度の経済分析』pp.31-41、pp.51-72(農林統計

協会)

若林秀泰(1969)「果実の中央市場における価格形成のメカニズム」『青果物流通の経済分析』pp. 131-178(家の光協会)

〈参考資料〉

経済産業省「平成 26 年企業活動基本調査確報」

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h26data.html>

(2016 年 7 月 5 日アクセス)

農林水産省 卸売市場情報

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/>

平成 26 年度卸売市場データ集平成 27 年 4 月(2016 年 4 月 2 日アクセス)

卸売市場をめぐる情勢について平成 28 年 1 月(2016 年 4 月 2 日アクセス)

平成 27 年度卸売市場データ集平成 28 年 6 月(2016 年 6 月 13 日アクセス)

第 10 次卸売市場整備基本方針(2016 年 6 月 13 日アクセス)

卸売市場のさらなる機能・役割の強化に向けて(2016 年 6 月 13 日アクセス)

農林水産省「青果物仲卸業 卸売市場における先進的な取り組み事例」

[www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/jirei/pdf/05seika.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/jirei/pdf/05seika.pdf) - 2011-12-15

[www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/jirei/pdf/01hyosi.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/jirei/pdf/01hyosi.pdf) - 2011-12-15

[www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/jirei/pdf/data01\\_1.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/jirei/pdf/data01_1.pdf) - 2011-12-15

(2016 年 7 月 5 日アクセス)

野々宮弘明「市場流通における仲卸会社の業務と野菜産地の今後の対応」

<https://www.pref.chiba.lg.jp/ninaite/network/h19-fukyu/nakaoroshi.html>

(2016 年 6 月 7 日アクセス)

細川允史(2014)「卸売市場の情勢と今後の取り組み」『野菜情報』2014 年 3 月号

<http://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/senmon/1403/chosa02.html>

(2016 年 5 月 20 日アクセス)