

# 情報の質創造からみる今後の青果卸売市場流通企業の あり方についての一考察

大原 広 記

キーワード：質創造 情報 青果流通 青果卸売市場企業

## 1. はじめに

卸売市場流通は昭和の時代に取扱金額のピークを迎え、平成から令和を経ても低迷が続いている状況<sup>1</sup>にある。卸売市場の行く末がますます不透明となっている中、青果卸売市場における政府決定の農業競争力強化プログラム<sup>2</sup>や改正卸売市場法の施行<sup>3</sup>などの影響により、制度としての青果卸売市場流通は大きな転換期を迎えていると推測される<sup>4</sup>。このような状況において、これからの青果卸売市場の仲卸業者に求められるものには競争優位性を一例とした「情報」や「組織」が必要であることが報告されている（大原 2016）。企業にとって、情報は顧客満足を実現するための価値創造につながり、時代の変化に対応することで経営の持続には重要なものと示唆される。しかしながら、青果卸売市場の流通量に再上昇の気配が見受けられず、営業利益率の横ばい状態が続いているという現状は、多くの卸売市場に属する企業による情報の獲得や運用において不調・不具合が生じていることを意味するものであろう。また、これらの最適な解決策も現時点では認められず、将来的にさらに経営環境が悪化する可能性もある。以上のことから、卸売市場流通において「不調や不具合の要因」や「どうすれ

<sup>1</sup> 農林水産省「卸売市場を含めた流通構造について」（平成 29 年 12 月）によると卸売市場全体の取扱金額（青果・水産・食肉・花き）は昭和 50 年代 9.2 兆円、平成 20 年代では 6.7 兆円、「卸売市場データ集 令和 2 年版」によると令和 2 年で 6.3 兆円となっている。

<sup>2</sup> 2016 年内閣府規制改革推進会議が決定した提言。「農業者・団体から実需者・消費者への農産物の直接販売ルートの拡大推進」や「卸売市場法の抜本的見直し、合理的理由のない規制の廃止」などがある。

<sup>3</sup> 2018 年改正、2020 年施行。主な卸売市場内取引の改正点は「卸売業者（大卸）の第三者販売禁止の廃止」や「仲卸業者の直荷引き禁止の廃止」などが盛り込まれている。

<sup>4</sup> 改正卸売市場法により「卸売市場流通システムの今後」を考察している文献は存在する。細川（2023）「第三段階に入った卸売市場制度と我が国卸売市場の将来」などがある。参考にされたい。



よばれる青果物や水産物、食肉を中間流通の卸売市場を通して川上の小売業者や外食業者などを経由して消費者に届けている。この卸売市場流通の形態は大正年代の中央卸売市場法を礎としており、昭和、平成を経過して令和の今日に至る。現代においても、川上から川下への主要なルートのひとつではあるが、時代の変遷とともに多様化され卸売市場流通を経由しない「生産者から直接消費者へのルート」や「産地出荷業者から量販店への直接販売ルート」といった市場外流通のシェアが大きくなっている。そして、出荷者や量販店の合併・大型化による川上、川下の発言力が増大になったことや特定の大都市圏に取扱量が集中する市場間での格差の広がりを含めた卸売市場経営に関わる問題は多岐にわたることが示唆される。さらに、近年では卸売市場流通を支える根幹のひとつである物流がひっ迫しており、今後ますます影響を及ぼすものと考えられる<sup>5</sup>。

## 2-2. 指標で見る青果卸売市場流通企業の現況

この節では青果卸売市場流通及び、卸売市場に属する企業の現状を捉えたい。その指標として中央卸売市場における取扱金額や市場経由率、卸売業者と仲卸業者の営業利益率などを約5年ごとの推移で確認していく。これらを検討することにより卸売市場企業（卸売業者や仲卸業者）の「現在地」の把握が可能となることが示唆される。

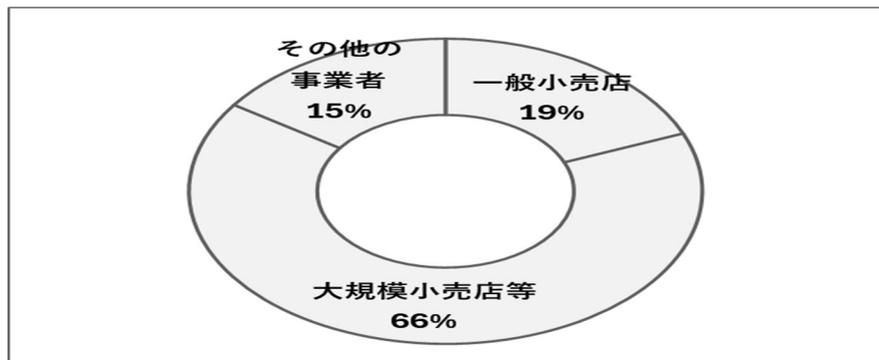


図2：中央卸売市場仲卸業者の販売先別金額割合（令和元年度）

（出所：「卸売市場データ集 令和3年度」より筆者改）

図2は令和元年度における中央卸売市場所属の仲卸業者の販売先である。これを見ると80%以上が量販店を中心とした小売業者で占めており、特定業種への高い売上依存度が見受けられる。

<sup>5</sup> 卸売市場流通における制度の変遷や抱える諸問題については「激動に直面する卸売市場」（細川2017）などに詳しい。

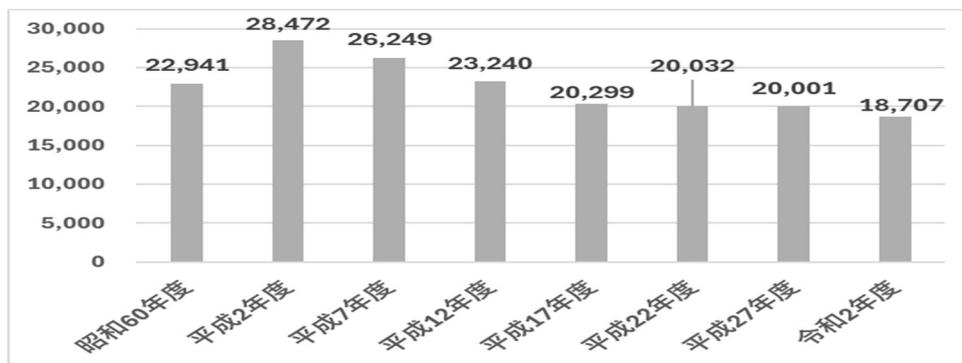


図3：中央卸売市場(青果)取扱金額の推移 (金額=億円)

(出所：「卸売市場データ集 平成8年度、18年度、28年度、令和3年度」より筆者改)

図3は中央卸売市場（青果）の取扱金額の推移である。平成2年度を境に年々下がっており、30年後の令和2年度には約65%まで落ち込んでいる。ただ、平成17年度の約2兆円の取扱金額からは、ほぼ横ばい状態が続き、下げ止まり傾向となっている。なお、令和2年度はコロナ禍の影響を受けたものと推察される。

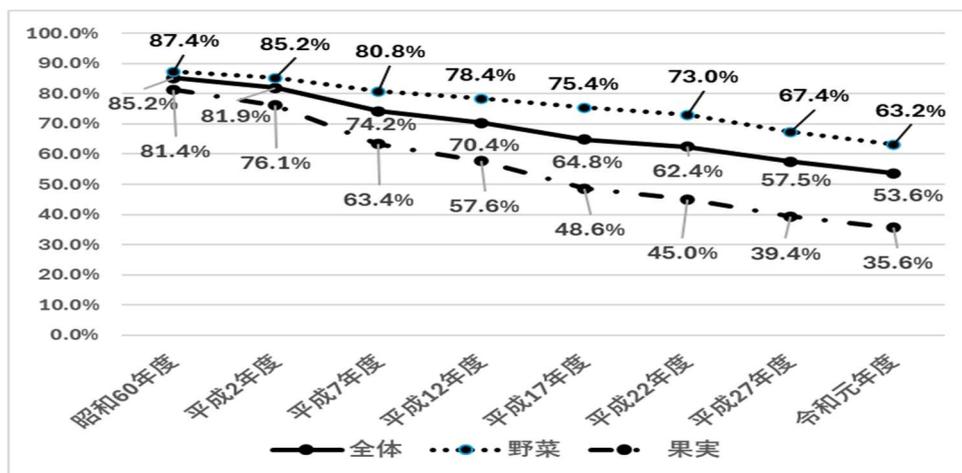


図4：中央卸売市場(青果)における市場経由率の推移

(出所：「卸売市場データ集 平成8年度、18年度、28年度、令和2年度」より筆者改)

市場経由率は、青果物が卸売市場流通を經由している比率を表し「どの程度の割合で卸売市場流通が選ばれたか」を確認できる指標となっている。図4を見る限り、中央卸売市場における市場経由率は、平成から令和の時代に及ぶまで減少傾向は止まらず、80%以上あった全体（野菜・果実）の経由率が50%代にまで下落しており、市場

外流通とほぼ同等の割合となっている。特に果実の市場経由率の落ち込みは顕著で、昭和60年度の81.4%から令和2年度の35.6%と流通軸が卸売市場から市場外流通に移行されていることがわかる。

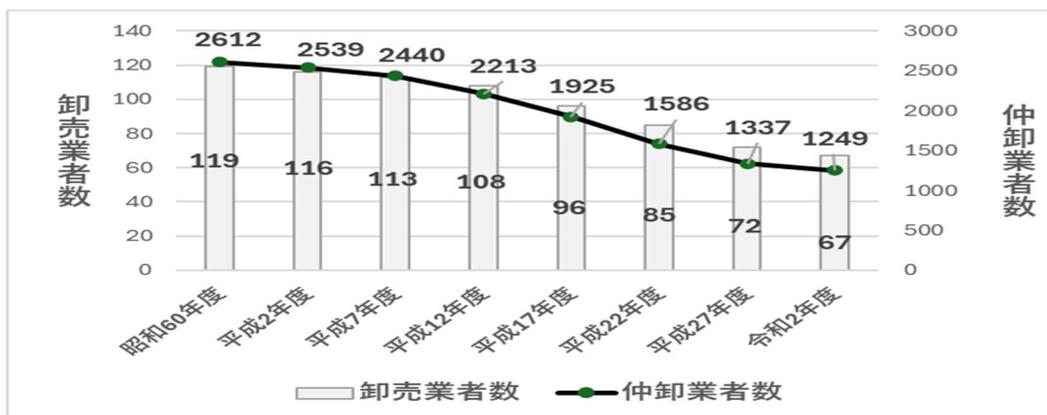


図5：中央卸売市場(青果)における卸売業者数と仲卸業者数の推移

(出所：「卸売市場データ集 平成8年度、18年度、28年度、令和3年度」より筆者改)

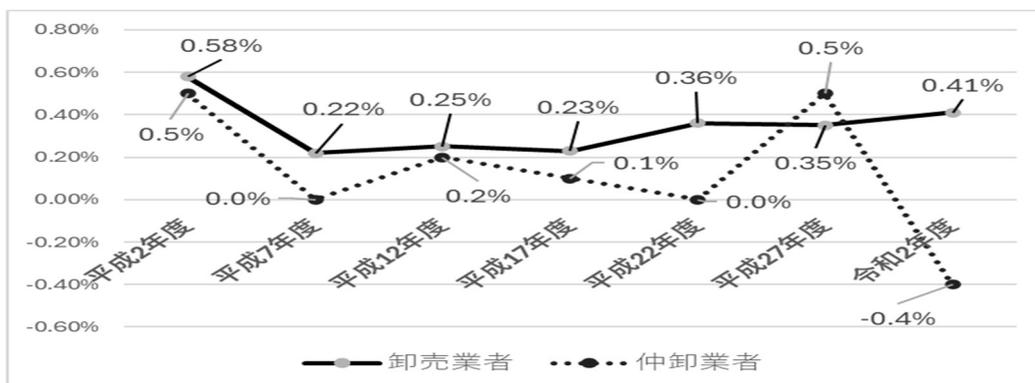


図6：中央卸売市場(青果)における卸売業者と仲卸業者の営業利益率推移

(出所：「卸売市場データ集 平成8年度、18年度、28年度、令和3年度」より筆者改)

図5、図6は中央卸売市場内の卸売市場企業（卸売業者と仲卸業者）についてのデータである。図5の業者数の変遷を見ると、昭和60年度から令和2年度の35年間で共に半数近くに落ち込んでいる。大幅に減った理由として、互いを補完し合う合併や経営者の高齢化に伴う自主廃業なども挙げられるが、図6において、卸売業者は0.2～0.5%台、仲卸業者は0.5～-0.4%で営業利益率が推移していることから「経営難による減少」が大きな原因となっていることが示唆される。同業である飲食料品卸売業

における中小企業の売上高利益率の平均値である1.1%<sup>6</sup>と比較して、数値は両者とも大きく下回っている。このような利益率の「低値安定」にくわえ、コスト高や人手不足などの外部環境の問題が続くと、今後も卸売市場企業のさらなる統廃合がおこなわれることが予想される。また、改正卸売市場法（2020年施行）での「卸売業者（大卸）の第三者販売禁止の廃止」や「仲卸業者の直荷引き禁止の廃止」といった取引ルールの緩和は、これまで以上に卸売業者と仲卸業者の業務内容に差がなくなるものになるであろう。したがって、従来のビジネスシステム（卸売業者が生産者や農業法人などから仕入れた青果物を仲卸業者に販売し、仲卸業者が小売業者に販売する）が大きく変化することで、今後の卸売市場流通は新たな段階に入っていくことが推察される。それ故に、卸売市場流通企業である卸売業者や仲卸業者は将来にわたって生き抜くための顧客満足を実現できる強みや付加価値が求められる。

### 3. 卸売市場流通をはじめとした青果物流通の情報

#### 3-1. 情報とは

会社を発展させ、持続的経営するために必要とされるのが経営資源である。伊丹（1984）は経営資源を「ヒト・モノ・カネ・情報」に分類し、このうちの情報的経営資源を「見えざる資産」と呼んでおり、「生産のノウハウ」や「組織風土」、「技術力」、「顧客の信用」などを企業の目に見えない資産として挙げている<sup>7</sup>。また「知的資産」ともいわれ、特許やノウハウなどの知的財産だけでなく組織や人材、ネットワークなど企業の競争優位の源泉となっている<sup>8</sup>。くわえて、企業活動の不具合・不調で浮き彫りとなった問題点や課題なども「負の情報」と捉えることができるであろう。この情報を早期発見、改善や改良といった「負の部分をより良くしていく」ことで未来に向けての「正の情報」に切り替わり、会社の貴重な財産となり得る。

以上にくわえ、「インフォメーション」という意味合いでの情報がある。これに関しても「情報発信が早い」や「情報が正確である」など、見えざる資産や知的資産と同様に企業の持つ強みとなる可能性がある。このように、情報<sup>9</sup>は企業活動にとって不可欠であり、情報をより良いものにしていくことが成長につながっていくものと考えられる。

<sup>6</sup> 経済産業省「商工業実態基本調査」より

<sup>7</sup> また、伊丹(1984)は「見えざる資産とも呼ぶべき情報的経営資源が最も大切な資源である」と述べている。

<sup>8</sup> 経済産業省「知的資産・知的資産経営とは」より

<sup>9</sup> 同様の意味として「ナレッジ（企業などの組織にとって有益な知識・経験・事例・ノウハウなど付加価値のある情報）」が使用されている。

### 3-2. 青果流通における「情報」

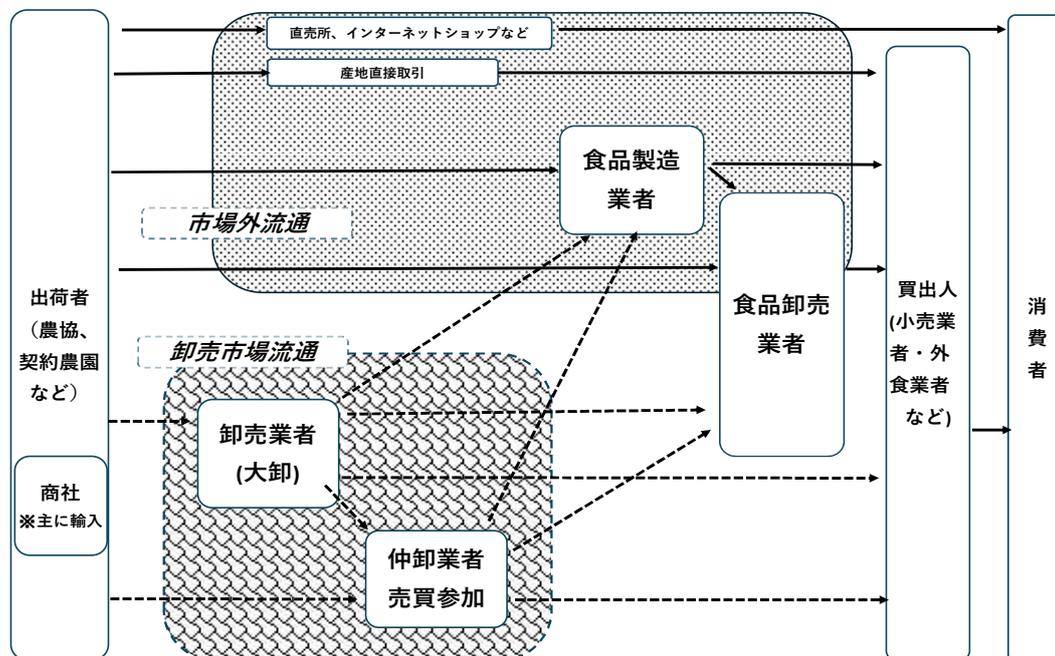


図7：青果物の流通経路

(出所：「卸売市場を含めた流通構造について(平成29年農林水産省)」より 筆者改)

図7は、卸売市場流通に一般食品卸売業者などの市場外流通をくわえた青果物の流通経路である。市場外流通も同様に、川上から川下へつなぐ中間流通の役割を担う。これらの流過程において、各流通チャンネルで出荷・集荷・検品・物流などが施され安全安心の青果流通が成される。そして、各チャンネルの企業にそれぞれの情報があり、これらの共通した情報や特有の情報を整理することで青果流通の全体像を把握できると推察される。すなわち、青果流通の共通情報や特有情報に付加価値があれば川上、川下への受け渡しがスムーズとなり「顧客に選ばれる情報」となる。逆に、情報に何らかの問題があれば、流通に不具合や不調が生じるものと考えられる。2-2において、卸売市場経由率の低下により市場外流通量が増加しており、卸売市場企業の利益率が低水準であることから、青果卸売市場流通企業の経営が苦戦を強いられていることが示唆される。そして、「顧客に選ばれていない」卸売市場流通について、青果流通の情報という側面で見ると運用・活用方法や価値自体に問題があるのではないかと推測される。そこで、青果流通の各流通チャンネル企業に共通した情報を把握し、特有の情報も示すことで「不具合や不調の存在」を見出すことが可能であろう。

そして、これらの情報を深く掘り下げていくことで、卸売市場流通企業の課題や問題点と、必要とされる競争優位性や付加価値が理解できるものと推察される。

なお、青果物流通における情報を得る手段として、農林水産省発表の「令和6年食品等流通調査に関する報告書<sup>10)</sup>」を参考として各流通チャンネル企業の事例コメントから考察をおこない、読み取れる情報を抽出してそれぞれを表1～11にまとめた。

### 3-3. 青果物卸売市場流通企業の「情報」

文献では、先進的な青果仲卸業者の取り組み事例から精査した結果<sup>11)</sup>、各社に共通していることは「情報」と「組織」で、この情報とは「仕入・販売交渉力」や「企画提案力」、顧客目線に立った「柔軟な対応力」といったこれまでの仲卸業者の「卸売市場に入荷した荷物を売る」という「受け身の姿勢」ではなく、顧客を逃さないための積極的な交渉や商品開発のようなスキルアップの重要性を指摘している（大原、2016）。また、組織においては経営者の先見性や意思決定力を例として、組織におけるリーダーに必要な情報を持つことが求められた<sup>12)</sup>。

表1 ヒアリングにおける卸売市場関係者の事例コメントと情報

卸売市場関係者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
ここ最近値上げ交渉が増えており、コストの比較表を提示する等、お互いエビデンスをもって行っている	→ 巧みな販売交渉力/正直な情報発信など
量販店の意識が変わり、販売価格の値上げについて声かけをされるようになったので驚いている。	→ 巧みな販売交渉力/顧客への対応力による信頼関係など
価格でなく中身で勝負できるよう、新商品の開発等の工夫をしている。	→ 商品開発力/経営者・組織の先見性など
高単価品目(ホタテ、いちご等)を運ぶ際、トラック輸送を航空便に切り替えたら輸送時間が短くなった。	→ 顧客への対応力/経営者・組織の工夫など
小売に対して「特売はしない」とはっきり断っている。他社に乗り換えるという脅しめいたものもない。	→ 経営者・組織の工夫/巧みな販売交渉力など
返品の際は、商品の写真等を送付してもらい、該当する商品のみ返品を受け付け、値引きしている。	→ 正直な情報発信力/顧客への対応力など
量販店から「新入社員やパイヤーに返品方法を教えてほしい」との依頼があり、研修を実施した。	→ 商品の目利き力/顧客への対応力による信頼関係など
セリ時刻を早朝から前日の夜に変更することで、深夜・早朝勤務が減少し、社員が辞めなくなった。	→ 経営者・組織の工夫
センターフィーについて、システム利用料も含め細かく明細をもらっているため、不透明感はない。	→ 顧客との信頼関係
コロナ禍でセリをやめて電子入札に変えたところ、入札にかかる省人化ができるという新たな発見があった。	→ 経営者・組織の工夫

(出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改)

表1は「令和6年食品等流通調査に関する報告書」において、卸売市場関係者のヒ

<sup>10)</sup> 農林水産省発行（2025年3月）。食品等の取引適正化のため、取引状況や流通に関するアンケートやヒアリング調査を実施している。令和6年度の調査は「価格転嫁」「物流」「商慣習の見直しおよびデジタル化」などで、流通に関わる業者（農業法人・卸売市場関係者・食品製造業者・食品卸売業者・小売業者など）を対象とした「ヒアリング調査で得られた取組事例や課題」を発表している。

<sup>11)</sup> 農林水産省発表（2007年3月）「青果仲卸業者の先進的な取り組み事例」から数社のビジネスシステムを通して差別化可能な競争優位性などを検討した。

<sup>12)</sup> 組織において経営者やリーダーの先見性や意思決定能力は、機械や建物などの有形資産とは異なり目に見えない競争優位性や会社経営に影響を与えるため「見えざる資産」といえる。よって本論文では「組織」も情報の一部として解釈する。

アリングでの事例コメントをもとに、そこにどのような情報が読み取れるかを記したものである。これを見ると、卸売市場関係者<sup>13</sup>は量販店への「価格転嫁」や「商慣習」などにおいて、コスト表やクレーム写真といったエビデンスを使用して販売先の意識を変えていくような粘り強い巧みな交渉力という情報の存在が示唆される。また、「中身で勝負できるよう、新商品の開発等の工夫をしている」や「量販店から依頼があり研修を実施した」を例とした顧客への対応力は、販売先との強い信頼関係があると察することができる。くわえて、「輸送時間が短くなった」や「社員が辞めなくなった」からは経営者・組織の工夫という情報が見受けられる。そして、注目すべきは、令和6年度の調査報告書においても販売交渉力や商品開発力、顧客目線の対応力といった情報が、卸売市場企業のビジネスの鍵であることが示唆される。同様に経営者の意思決定力や現場をはじめとする組織の工夫も施されており、人手不足対策や社員の負担軽減を図っていると考えられる。これらのことから、基本的な成功への情報に大きな変化はないと推測されるが、この双方の情報には時間的経過を考慮しなければならないであろう。物流費・燃料費の高騰が進み、様々な分野におけるデジタル化への移行や深刻化の増す人手不足問題を例とした外部環境が変化すると、内部環境である情報の捉え方や扱い方も大きく変わってくると考えられる。したがって、より過酷さが強まっていると見られる現在の外部環境下において、成功への情報の獲得や取り扱う条件はさらに厳しくなっているものと推察される。

表2 ヒアリングにおける卸売市場関係者の事例コメント

卸売市場関係者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
青果物や鮮魚は相場で値が決まるので、価格転嫁を行うのは難しい。	→ 相場や価格設定の困難性・難解性
労務費を理由とした交渉では、企業努力で頑張してほしいという雰囲気があり、いまだ価格転嫁が厳しい。	→ 経営における顧客との認識の相違
不良品は1個だけなのに全部返品された。現物や画像もなくクレーム票のみ送られ、赤伝を切られた。	→ 顧客現場における商品目利き認識の相違
センターフィーの値上げは、契約を打ち切られるおそれがあるので、提示されたら受け入れざるを得ない。	→ 偏った顧客主導の関係性
センターフィーの用途の説明がないまま、一方的に料率を上げる通知が来た。	→ 偏った顧客主導の関係性

(出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改)

一方、表2は流通調査における、相手先との取引の際に何らかの形で不調に終わった卸売市場関係者の見解と、そこから読み取った情報である。「価格転嫁をおこなうのは難しい」や「不良品は1個だけなのに全部返品された」、「センターフィーの値上

<sup>13</sup> 卸売市場関係者のヒアリングは仲卸業者だけではなく市場卸売業者（大卸）も含まれる。卸売市場法の改正（2020）により仲卸、大卸とも各流通チャンネルとの取引が増え、今後は業務内容も類似性が高くなると予想されるため、本論文では市場卸売業者と仲卸業者を青果卸売市場企業と捉えることとする。

げ」は量販店を中心とした小売業者との取引で、以前から抱えている問題であることが示唆される。このような認識の相違と推定される局面が発生したとしても、概ね最終的には納品する側である卸売市場企業が甘受する方向で解決しているものと考えられる。そして、その延長線上には対量販店という偏った顧客主導の関係性の情報が存在していることを読み取ることができる。中小規模の青果卸売市場企業にとっては、売上金額のシェアが圧倒的に高い「量販店頼み」により、取引できなくなるリスクを考慮すると大幅な譲歩を受け入れてしまう傾向にある。卸売市場で扱う青果物の相場は需給に左右されるため一定ではなく、相対取引が主流の現在では出荷先からの指値が存在する。しかしながら、小売業者との交渉に関して、特売や各種セールの場合は希望価格での納品を要請されるため、常に価格設定の困難性が付いてまわることとなるであろう。くわえて、量販店との取引は事前に納品価格を設定しなければならず、この状況下で卸売市場流通企業は相場の読みや商品の目利きといった情報が必要になると推察される。

以上のように、エビデンスに基づく交渉によって価格転嫁に成功している企業や、量販店を中心とした小売業者の顧客との信頼関係により円滑にビジネスを遂行している企業もある。正確な情報発信やスキルのある交渉力を例として、顧客との関係がうまくいっているところは、これらの情報にくわえ商品開発力に認められる組織として積極的な取引姿勢も持っていることが示唆される。ただ、取引先との不具合や不調に終わっている事例コメントからは、偏った顧客との関係性や価格設定の難しさなどの問題が浮き彫りとなっている可能性が高い。ステークホルダーや環境に左右されるところもあるが、成功している卸売市場企業は、このような問題を乗り越えて付加価値のある情報を獲得、運用しているものと考えられる。

### 3-4. 一般食品卸売流通(市場外流通)企業の「情報」

一般食品卸売流通は主に加工品などを取扱い、食料・飲料卸売業の年間販売金額(令和2年)は約53兆円<sup>14</sup>に及ぶ。主な仕入先としては食品製造業者や商社、生産者などがあり、販売先は小売業者<sup>15</sup>の占める割合が高い<sup>16</sup>。また、食品製造業者も卸売業者を通さず、直接小売業者や外食業者に販売している場合が多い。商社の資本参入や合併、提携などにより大型化した大手食品流通卸業者は売上金額1兆円を越える「メ

<sup>14</sup> 総務省「令和3年経済センサス-活動調査」より

<sup>15</sup> 一般食品流通は小売業者が主導する流通形態を取っている。一般食品流通の小売主導型化への展開は「食品流通の転換と政策課題」(木立2003)などに詳しい。参考にされたい。

<sup>16</sup> 経済産業省「平成26年商業統計」によると飲食料品卸売業者の販売先は小売業43%、卸売業38.6%、産業用使用者・その他10.1%となっている。

ガ卸」と呼ばれる企業が数社<sup>17</sup>存在している。しかし、「令和3年経済センサス」によると社員1,000人以上を抱える大手食品卸業者でも総売上金額15兆円とシェア率が約25%に過ぎず、卸売市場流通と同じく中小企業が多い構成<sup>18</sup>となっている。

表3：ヒアリングにおける一般食品卸売業者・食品製造業者の事例コメントと情報

一般食品卸売業者・食品製造業者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
<b>(一般食品卸売業者)</b>	
物流の2024年問題が浸透したおかげで、得意先に配送コスト増加分の価格転嫁を受け入れてもらえた。	⇒ 巧みな販売交渉力/顧客への対応力による信頼関係など
値上げの根拠として原材料費の高騰は必須ではなく、労務費等を理由とした場合でも価格転嫁を受けている。	⇒ 巧みな販売交渉力/正直な情報発信力など
値上げと同時に内容量を増やすことで、消費者からの理解が得られ、売上を拡大した商品もある。	⇒ 商品開発力/販売交渉力/正確な情報発信力など
得意先(外食等)への配送頻度を週5回から週2~3回に減らすことで効率化を図っている。	⇒ 経営者・組織の工夫など
リードタイムの延長について理解してもらいやすい環境になっている。	⇒ 巧みな交渉力/顧客への対応力による信頼関係など
自社配送の場合、附帯業務をしながら取引先の状況を把握でき、新たな提案や営業につなげている。	⇒ 顧客への対応力/経営者・組織の工夫など
<b>(食品製造業者)</b>	
価格転嫁の準備や交渉を重ねており、反映が遅れるといったタイムラグの問題にはなりにくい。	⇒ 巧みな販売交渉力/顧客への対応力による信頼関係など
原材料費の高騰以外の理由で価格改定交渉を行ったが、根拠を十分に提示することで理解が得られた。	⇒ 巧みな販売交渉力/正直な情報発信など
自社配送のトラックが稼働していない時間帯に小売の商品を配送し、車両の有効活用を図っている。	⇒ 経営者・組織の工夫

(出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改)

表3は「令和6年度食品等流通調査に関する報告書」から一般食品流通卸売業者と食品製造業者のヒアリングでの事例コメントをもとに、どのような情報が存在するかを示したものである。「値上げと同時に内容量を増やすことで売上を拡大した」や「価格転嫁の準備や交渉を重ねている」、「根拠を十分に提示することで理解が得られた」から一般食品卸売業者、食品製造業者ともに見受けられることができる情報としては販売交渉力や正直な情報発信、顧客対応などが挙げられる。リードタイムの延長や価格転嫁の交渉を重ねながら、受け入れてもらえることは相手先の協力を得ないと決してできないことであり、それだけに深い信頼関係が築かれているものと推察される。くわえて、値上げとともに新たな商品提案をおこなえる開発力は今後も非常に強力な武器になり得る。そして、ここにも経営の工夫として、物流のコスト減の自社努力をおこなっていることを読み取ることができる。

また、表4は取引先と不調があったと推測される一般食品卸売業者・食品製造業者の事例コメントを抜粋したものである。「値上げ後に取扱店舗を減らされた」や「契約を打ち切られるのが怖くて言い出せない」のような、卸売市場流通企業と同様に偏

<sup>17</sup> 業界動向リサーチ「食品卸売業者ランキング(2022-2023)」で1位日本アクセス約2.2兆円、2位三菱食品約2兆円、3位国分グループ約1.9兆円、4位加藤産業約1兆円となっている。

<sup>18</sup> 経済産業省「平成19年商業統計確報」によると全飲食料品卸売業者数(約55,000社)のうち従業員99人以下の中小企業は54,000社で約99%となっており、9人以下となると約34,000社で全体のおよそ60%を占める。

った顧客主導の関係性からもたらされる不具合の発生が見受けられる。さらに、「仕入先からの値上げ要請」や「価格転嫁すると競合会社が落札してしまうので、値上げが難しい」から価格設定の困難性が見えてくると同時に、価格交渉力の大切さも示唆される。卸売業者にとって、顧客満足を実現させながら自社の利益を確保するためには「価格設定（の困難性）の克服」をおこなわなければならない、そこには交渉力の粘り強さや巧みさが不可欠になるものと考えられる。

表4：ヒアリングにおける一般食品卸売業者・食品製造業者のコメント

一般食品卸売業者・食品製造業者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
仕入先から大量に値上げの要請があり、納品価格への反映が間に合わず、自社で吸収した。	⇒ 相場や価格設定の困難性・難解性
給食提供事業者との交渉では、年2回のメニュー改定の時期を逃すと最長で半年我慢しなければならない。	⇒ 相場や価格設定の困難性・難解性
「値上げするなら棚に商品を置かない」と示唆されたり、値上げ後に取扱店舗を70%減らされたりした。	⇒ 偏った顧客主導の関係性
本来は更に値上げしたいが、これ以上の値上げは消費者に買ってもらえなくなってしまう。	⇒ 偏った顧客主導の関係性
センターフィーの透明化について強く働きかけてほしい。	⇒ 偏った顧客主導の関係性
学校給食納品時の附帯作業（棚入れ等）をやめたいが、契約を打ち切られるのが怖くて言い出せない。	⇒ 偏った顧客主導の関係性
学校給食は一般入札方式が多く、価格転嫁すると競合他社が落札してしまうので、値上げが難しい。	⇒ 相場や価格設定の困難性・難解性

（出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改）

これらのことから、市場外流通業者である一般食品卸売業者・食品製造業者に関して、顧客満足を実現するためには販売交渉力や情報発信力、商品開発力などの情報が重要となり、一方では量販店をはじめとした小売業者との偏った顧客主導の関係性や価格設定の困難性の存在が読み取られた。そして、これらは同じ中間流通である卸売市場流通の情報と共通点があることが見受けられる。

### 3-5. 農業団体や農業法人の「情報」

表5：ヒアリングにおける農業団体・農業法人の事例コメントと情報

農業団体・農業法人へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
値上げ交渉は卸売市場側も協力的。比較的高く買ってくれるところへ売っている。	⇒ 巧みな販売交渉力/顧客への対応力など
最近の経費高騰の影響で価格交渉は聞いてもらいやすく、お互い根拠をもって対応している。	⇒ 巧みな販売交渉力/正直な情報発信など
価格転嫁を受け入れてくれる事業者に取引を絞り込み、値上げ交渉を断るところとは取引をやめた。	⇒ 経営者・組織の工夫/巧みな販売交渉力など
市場相場が低い時は出荷せず、冷凍して加工品の原料にしたり、直売所への出荷を増やしたりしている。	⇒ 経営者・組織の工夫/巧みな販売交渉力など
契約販売の方が価格転嫁しやすいが、収穫量減少のため契約数量通りに納品できるか危惧している。	⇒ 巧みな販売交渉力/収穫予想の難解性
パレット化したことで外装（段ボール箱）が汚れにくくなり、小売からの返品やクレームが減少した。	⇒ 経営者・組織の工夫
返品の際は必ず商品の状態が分かるように写真を送ってもらっている。	⇒ 正直な情報発信力/顧客への対応力など

（出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改）

農業団体・農業法人の事例コメントから読み取った情報が表5である。これを見ると「値上げ交渉は卸売市場側も協力的。比較的高く買ってくれるところへ売っている」や「価格交渉は聞いてもらいやすく、お互い根拠をもって対応している」「返品の際は商品の写真を送ってもらっている」のような正確で正直な情報発信力や販売交渉力を駆使していることが示唆される。また、「パレット化したことでクレームが減った」や「市場相場が低い時は出荷しない」、「価格転嫁を受け入れてくれる事業者に取引を絞り込む」を例として、クレーム防止や顧客の選択のような「損失をいかに防ぐか」を企業経営の中での工夫を実行しており、中間流通業者（卸売市場企業や市場外流通業者）と類似した情報が存在していると推察される。

表6：ヒアリングにおける農業団体・農業法人の事例コメントと情報

農業団体・農業法人へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
価格交渉はしやすくなったが、労務費を理由とした交渉は難しく、提示額の半分ほどしか反映されない。	→ 顧客との認識の相違
近年は気候変動で不作が続く、契約時に決めた数量を納められていないため、価格交渉がしづらい。	→ 価格設定の困難性/収穫予想の難解性
リードタイムをLT2（翌々日納品）にしたいが、注文が来なくなるので現状はLT1のままである。	→ 偏った顧客主導の関係性

（出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改）

表6は、農業団体・農業法人における、不調や不具合の起こっていると見られる事例コメントである。ここでは「気候変動で不作が続く契約時に決めた数量が納められないため、価格交渉がしづらい」から「収穫予想の難解性」や「価格設定の困難性」という情報を読み取ることができる。農業団体・農業法人は生産者であり、青果物を収穫・出荷してこそビジネスが成立する。しかしながら、青果物は近年の天候不順や異常高温（低温）による生育不良で極端な収穫減が発生する可能性がある。作物によっては直前になるまで収穫予測が難しい場合もあり、収穫量に大幅な変更がもたらされると、各青果流通チャンネルの販売計画に大幅な修正が起こることが予想される。さらに、青果物の収穫減により、上昇した原価に労務費や燃料費を含む高騰したコストを上乗せした価格を提示することにより、各流通業者との交渉が難航することもあり得る。このような青果物の商品特性や価格設定といった認識の相違により、生産者と顧客との間に取引の不具合が引き起こされ、顧客である卸売業者や小売業者もリスク回避に動くことで、他産地の生産者との取引に舵を切る可能性もある。その結果として顧客が仕入先の選択肢を増やすと、ブランディングできる商品でない限り「買手市場」の取引環境となり、偏った顧客主導の関係性を引き起こされることも予想さ

れる<sup>19</sup>。

### 3-6. 小売事業者の「情報」

表7：ヒアリングにおける小売事業者の事例コメントと情報

小売事業者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
センターフィーの設定根拠について、中身の費用、運送費用まで分解して示しており、文章で提示している。	⇒ 仕入先への配慮/正直な情報発信など
値上げの相談のない商品については、メーカーからの値上げ要請を食品卸が断っていないかを確認している。	⇒ 仕入先への配慮/正直な情報発信など
メーカー、食品卸からの値上げ要請に対して、しっかり対応するよう、社内周知している。	⇒ 仕入先への配慮/正直な情報発信など
メーカーから価格転嫁は言い出しにくいのではないかと推察し、自らメーカーに商談を持ち掛けている。	⇒ 仕入先への配慮/正直な情報発信など
エネルギーコスト、労務費等による自社コストの増加分は、節電、業務効率化等の自社努力で対応している。	⇒ 経営者・組織の工夫
食品卸の協働を働きかけており、互いの物流センターが近い場合は共同配送をお願いしている。	⇒ 仕入先への配慮/経営者・組織の工夫など
物流センター内で加工して製造コストを下げることで、値上げしにくい青果物で利益を確保している。	⇒ 経営者・組織の工夫
これまでは全店ワンプライスだったが、エリア別の売価設定に変更し、収益構造の改善を図っている。	⇒ 経営者・組織の工夫

(出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改)

小売事業者の事例コメント（表7）から読み取れる情報として「センターフィーの設定根拠を中身の費用、運送費用まで分解して文章で提示している」や「メーカーからの値上げ要請を食品卸が断っていないかを確認している」から、青果流通における川下側の主要な顧客のひとつである小売事業者が自発的に正直な情報発信をしていることが挙げられる。ここには、卸売業者をはじめとした信頼関係のある仕入先への対応力（仕入先への配慮）を実行することで、取引を円滑に進めたい意向があると示唆される<sup>20</sup>。また、「節電や業務効率化の自社努力で対応している」や「エリア別の売価設定に変更し、収益構造の改善を図っている」を例として自社の工夫により業績向上を図っていることから経営者・組織の工夫という情報が見受けられる。

表8：ヒアリングにおける小売事業者の事例コメントと情報

小売事業者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
競合店の価格に対抗するためには売価を据え置きせざるを得ない。	⇒ 巧みな仕入交渉力(価格設定の困難性)
物流の2024年問題の影響で集荷してくれる者が減り、青果が集まりにくくなっている。	⇒ 集荷力の困難性
値上げ要請のないメーカーや食品卸に対して、自社からの働きかけは行っていない。	⇒ 巧みな仕入交渉力(価格設定の困難性)

(出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改)

<sup>19</sup> JAをはじめとした農業団体の価格交渉策のひとつとして合併による大型化がある。石田（2008）は、合併の効果は、事業面として、専門性の発揮、スケールメリットの発揮、合理化・効率化、マネジメントの強化の4点があると述べている。大型化した農業団体はこれらを駆使して、巧みな交渉力や組織内での工夫を図っていると示唆される。

<sup>20</sup> 公正取引委員会が発行した「企業取引研究会報告書」によると、近年では「買いたたき規制」など優越的地位の濫用と関連する下請法の見直しが進んでいる。このような環境も小売事業者側の「歩み寄り」の一助として円滑な取引を後押しとなっているものと推察される。

表8は小売業者において不具合・不調に置かれていると推測される事例コメントである。「売価を据え置かざるを得ない」や「(値上げ要請について) 自社からの働きかけは行っていない」は小売業者にとっても価格設定の困難性という情報を見出すことができる。表7と表8を比較すると、一部の小売業者は業績を維持するためには、納品価格の値上げを容認できないほどの苦しい状況があると察することができる。それ故に、仕入先への配慮ができず不具合が発生する可能性も内包しながら巧みな交渉力を発揮させなければならないのであろう。このままの状況が続くと将来的に集荷力などに影響を及ぼすことも推察される。

### 3-7. 外食・給食事業者の「情報」

表9：ヒアリングにおける外食・給食事業者の事例コメントと情報

外食・給食事業者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
原材料費の値上げ頻度が著しいため、次回改定までの値上がり分を予測した上で、価格設定している。	→ 経営者・組織の工夫/巧みな販売交渉力
原材料価格が高騰した場合でも、外食業界の一般的な原価率30%になるように価格を設定している。	→ 経営者・組織の工夫
運賃値上げは、ドライバー不足、労働基準法改正、利益の確保を踏まえつつ、数年前から徐々に行ってきた。	→ 経営者・組織の工夫
BtoBプラットフォームによる発注のデジタル化により、店舗納品時の検品が不要になった。	→ 経営者・組織の工夫/顧客や納品業者への対応力
ホールとキッチンの両方に対応できる人材の育成に取り組んでいる(外食事業者)。	→ 経営者・組織の工夫
納品期限について、賞味期限が切れていなければ問題なく使用している(給食事業者)。	→ 経営者・組織の工夫

(出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改)

表10：ヒアリングにおける外食・給食事業者の事例コメントと情報

外食・給食事業者へのヒアリングにおけるコメント	読み取れる情報
原材料の仕入価格は上がっているが、納入先に価格転嫁ができていないので、自社の負担が大きい。	→ 偏った顧客主導の関係性/相場・価格設定の困難性など
病院や介護施設への値上げを相談すると、診療報酬や介護報酬の改定を待ってくれと言われる。	→ 相場・価格設定の困難性など
学校給食は、調達価格が安すぎるため、入札が不調に終わることが増えた。	→ 偏った顧客主導の関係性/相場・価格設定の困難性など

(出所：農林水産省「令和6年食品等流通調査に関する報告書」より抜粋 筆者改)

外食・給食事業者における事例コメント(表9と表10)で、これらを見ると「プラットフォームによる発注のデジタル化」や「ホールとキッチン両方できる人材育成」は、企業努力である経営者・組織の工夫という情報によって業績を上げていることがわかる。くわえて、原材料や運賃の値上げを見越しての利益確保には経営者の先見性や顧客を納得させる現場担当者の巧みな交渉力も読み取ることができる。翻って、取引が不調に終わったと示唆される事例コメントには「納入先に価格転嫁ができていな

いので、自社の負担が大きい」や「値上げを相談すると、診療報酬や介護報酬の改定を待ってくれと言われる」といった偏った顧客主導の関係性が見て取れる。表9と表10の全体の傾向として、事例コメントの肯定的、否定的に関わらず、外食・給食事業者においても、価格設定の困難性は共通の問題として存在しているものと推察される。

### 3-8. 青果流通における各流通チャンネル企業の「共通する情報」と「特有の情報」

表11：青果流通を構成する各流通チャンネル企業の「共通する情報」と「特有の情報」

流通事業者	顧客	読み取れた主な情報	青果流通に共通する情報	流通チャンネル特有の情報
農業法人・農業団体	卸売市場業者 食品卸売業者 小売業者	顧客への対応力 巧みな販売交渉力 経営者・組織の工夫 正直な情報発信 価格設定や収穫予想の困難性	正直な情報発信 (相手先との)交渉力 顧客への対応力 経営者・組織の工夫 価格設定の困難性	収穫予想の難しさ 偏った顧客主導の関係性 (経営などにおける)顧客との認識の相違
食品卸売業者・ 食品製造業者 (市場外流通業者)	小売業者 外食・給食事業者	正直な情報発信 巧みな販売交渉力 相場や価格設定の困難性 商品開発力 経営者・組織の工夫 顧客への対応力・信頼性	正直な情報発信 (相手先との)交渉力 顧客への対応力 経営者・組織の工夫 価格設定の困難性	商品開発力 偏った顧客主導の関係性
卸売市場業者	小売業者 外食・給食事業者	正直な情報発信 巧みな販売交渉力 相場や価格設定の困難性 商品開発力 経営者・組織の工夫 顧客への対応力・信頼性	正直な情報発信 (相手先との)交渉力 顧客への対応力 経営者・組織の工夫 価格設定の困難性	(相場や目利きなど)顧客との認識の相違 商品の目利き力 商品開発力 偏った顧客主導の関係性
小売業者	消費者	仕先への配慮(対応力) 正直な情報発信 巧みな仕入交渉力 経営者・組織の工夫	正直な情報発信 (相手先との)交渉力 (納品業者への)対応力 経営者・組織の工夫 価格設定の困難性	集荷力の困難性
外食・給食事業者	消費者 病院・学校等の 施設	経営者・組織の工夫 相場や価格設定の困難性 顧客・納品業者への対応力 巧みな販売交渉力	正直な情報発信 (相手先との)交渉力 (顧客・納品業者との)対応力 経営者・組織の工夫 価格設定の困難性	偏った顧客主導の関係性(給食事業者)

(筆者作成)

表11は3-3から3-7まで示した青果流通における各流通チャンネル企業の情報をまとめたものである。川上である農業法人・農業団体から市場外流通業者、卸売市場

業者の中間流通、川下である小売業者や外食・給食事業者までの共通した情報として、競争優位性や付加価値といった成功の源泉と考えられるもの、反対に相手先とのビジネスが不調・不具合な状況にある場合において読み取れた情報もある。ここには「青果流通に共通する情報」にくわえて「各流通チャンネル企業特有の情報」も挙げている。共通する情報としては正直な情報発信や（相手先との）交渉力、（顧客や納品業者への）対応力、経営者・組織の工夫、価格設定の困難性が見出された。顧客をはじめとした各取引先に正確で正直な情報発信をおこない、販売や仕入において相手先を納得させる巧みな交渉力や普段からの対応力による信頼関係の積み重ねが認められる企業が青果流通において顧客満足を実現させていると推察される。また、経営者が組織の工夫や努力により改善を施している企業も成功をしている可能性が高い。しかしながら、各流通チャンネル企業とも価格を設定する難しさを持っていることが示唆される。これは、どの流通チャンネルも「販売（仕入）しやすい価格<sup>21</sup>」での取引希望があるため、コストアップによる価格転嫁といった商品の値上げに取り組むに至った場合、売上や利益に影響を受けることで販売・仕入先との価格設定の最適解を見出すことが難しいことを表しているものと考えられる。一方、流通チャンネル企業特有の情報の一例として、農業団体・農業法人での収穫予想や青果卸売市場企業の商品の目利き力は、その流通チャンネル単独の情報であると示唆される。農業ならば不確実性という商品特性、青果卸売市場は昭和の時代からセリや他の取引などで培ってきた多種多様な青果物の相場観や品定めをおこなう「目」を伝統的に有しているものと推測される。くわえて、いくつかの流通チャンネルに類似する特有の情報もある。市場外卸売流通企業や卸売流通企業の商品開発力は、中間流通企業としての提案力や積極的な販売姿勢に結び付く情報であると察せられる。

そして、特筆すべき点として、小売業者以外の流通チャンネルに見受けることができる偏った顧客主導の関係性が挙げられる。これは、小売業者をメインとした顧客側に有利性があり、特に取引交渉やクレームにおいて不調や不具合があった際に、納品業者側に見受けられる情報であろう。しかしながら、顧客との取引が順調である業者は、事例コメントから鑑みて関係性が偏っているとは判断しづらいことが示唆される。そこで、顧客との関係に問題のない企業は、表 11 で見る共通の情報や特有の情報を活用して、偏った顧客主導の関係性を回避しながら顧客満足を得ているものと考えられる。その背景には優れた情報の獲得や顧客に合わせた情報の活用方法などが存

---

<sup>21</sup> フィリップ・コトラーら（2022）は価格設定に関して、製品コストに利幅を上乗せする「マークアップ」、目標投資収益率から逆算する「ターゲットリターン」、顧客が適正と感じる価値に価格設定する「バリュー」、競合他社の価格を参考にする「現行レート」などがあると述べている。

在しているものと推察できる。

## 4. 青果卸売市場流通企業における情報と質創造

### 4-1. 質創造とは

一般的に、品質について検討する際、製品やサービスの質の良し悪しを想像することが多いであろう。日本品質管理学会では品質を「製品・サービス、プロセス、システム、経営、組織風土などを関心の対象となるものを明示された、暗黙の、又は潜在しているニーズを満たす程度」と定義している<sup>22</sup>。これは、品質とは製品やサービスのような「目に見えるもの」だけではなく、それらを作っている工程や生み出しているシステム、製造元である企業やその企業の組織風土、顧客の要求など、外部からは「目に見えないもの」も踏まえているものと示唆される。すなわち、製品サービスを作り込むために関わるヒトやモノ、情報など全てが品質に数えられるということであろう。また、品質には単位はなく評価者の要求によって基準を得るという特徴を持っており、仮に同じ製品を対象にしても、その人の立場・役割によって品質の意味・解釈異なる場合がある<sup>23</sup>。そして、このような品質には、顧客の要求の移り変わりやトラブルなどが発生した際にバラツキや変化が生じる。品質管理などでその特性値を安定させていく品質保証と、顧客の要求する価値を満たしていく価値創造とを併せたものを「質創造<sup>24</sup>」という。古谷（2013）は、質創造経営とは「①一人ひとりの品質意識の向上」、「②バラツキ・変化への的確な対応」、「③お客様の期待に応える新たな価値の創造」の3つの実践で持続的成長を遂げていく経営のことであると述べている。質創造フレームワークを使用する理由として、青果流通における青果卸売市場企業の「情報の質」を明らかにすることで課題や問題点が把握できることである。古谷（2013）は、これまでは価値のあった情報でも、時代の移り変わりなどで必ずバラツキや変化があると指摘している。これは、バラツキや変化が発生する裏には課題や問題点があることが推測され、結果として、以前は会社の「強み」として存在していても不具合や不調に陥り「弱み」に変質してしまうこともあり得る。たとえば、市場卸売会社（大卸）に何らかの理由で経営者や管理職、社員の「仕事の質」や「現場の質」にバラツキがあり状況の変化に対応できなければ諸問題が発生することとなり、いずれは顧客の要求に応えられなくなるであろう。そうなると、市場卸売会社に納品

<sup>22</sup> 「日本品質管理学会規格 品質管理用語集」より

<sup>23</sup> 「日本科学技術連合 ナレッジ 品質経営（顧客価値創造・TQM）」より

<sup>24</sup> 質創造に関する詳細については「“質創造”マネジメント TQMの構築による持続的成長の実現」古谷健夫監修（2013）などに詳しい。参考にされたい。

している農業団体・農業法人、販売先である仲卸業者、量販店といった青果流通全体にも大きな影響を与えることが示唆される。よって、質創造を通して課題や問題点を抽出していくことで、青果卸売市場企業の情報の獲得や運用を価値のあるものにするのが妥当であると考えられる。そこで、4-2では質創造から見た青果卸売市場企業の情報を、4-3は事例研究として、青果流通関連企業のA社（倉庫業）とB社（輸入商社）、及び青果卸売市場企業のC社（仲卸業者）を取り上げ、それぞれの企業に存在する「情報の質の良し悪し」を検討する。そして、4-4では情報の質創造から見る「青果流通における青果卸売市場企業のあり方」を考察していく。

#### 4-2. 質創造フレームワークからみた青果卸売市場企業の「情報」

3-3で青果卸売市場企業の情報は、正直な情報発信や（相手先との）交渉力、偏った顧客主導の関係性、価格設定の困難性といった点が読み取れた。これらを品質意識や品質保証、価値創造である質創造の面から見ていくと、正直な情報発信を運用するために、現場のリーダーや社員の品質意識のひとつとして、青果卸売市場企業関係者すべての偽りのない正確で正直な情報発信力が求められる。そして品質保証の指標となるバラツキや変化に関しては、情報更新の有無並びにスピード不足や現場社員によって濃淡のある情報力が挙げられる。このバラツキや変化をどのように対処していくかで顧客への価値創造につながっていくことが示唆される。。一例として「現場の情報共有の徹底」があり、アクシデントやトラブルがあった際に、何よりも顧客が最初に問い合わせるような常日頃からの信頼ある情報発信力が期待される。また、現場が価値創造を持てるための経営者や現場のリーダーの意思決定も重要となるであろう。次に相手先との交渉力の質を検討すると、市場関係者一人ひとりの交渉スキルの上達意識が重要となり、プレゼン能力の向上をはじめとした交渉スキルの獲得が求められる。また「現場社員の交渉力のバラツキや変化をなくす」や「どの相手先でも交渉可能な現場社員の能力」などが品質保証となり、交渉力が統一されることで質の高い現場の実現が見込まれる。価値創造としては、顧客や仕入先を納得させる交渉スキルが考えられる。そこには現場社員の商品知識やキャリア、意思決定などが礎として有しているものと示唆されるが、相手側から継続取引や新規取引などを要請されるほどの質の高さを備えることとなれば企業として大きな価値となり得る。

他方で、偏った顧客主導の関係性や価格設定の困難性に関して、概念的には会社にとってネガティブな状況となっている負の情報であり、この情報をより良い方向に進むためには正の情報に変換することが望まれる。すなわち、弱みを克服するのと同様

に、質創造を通して負の情報という問題や課題を解決することで、正の情報としての付加価値につながっていく可能性がある。そして、歪な関係性や困難性の質に改善や改良を促すことで「力」に変換し、好ましい企業活動に取り組むことができるものと示唆される。そこで、偏った顧客主導の関係性を最終的には価値創造へと変えていくために、顧客との関係性を調整できるスキルを「顧客関係性調整力」と捉えることができるであろう。同様に、価格設定の困難性を適正価格や取引先を納得させる価格として設定できる「価格設定力」と理解することにより、情報の質を考察していくことが可能となる。顧客関係性調整力に関して、青果卸売市場企業の一人ひとりが「顧客に対して積極的にコミュニケーションを図る意識」や「特定の顧客に頼らない意識」を持つことが求められる。また、バラツキや変化のない顧客対応においては、良好な関係性を保つことのできる品質保証であると考えられる。このような意識や対応により、顧客との互惠関係の「戦略的パートナーシップ」が構築されるものと予想される。価格設定力について、品質意識を高めるために「市場関係者一人ひとりの需給や価格変動への対応意識」が期待される。そのためには「相場を読む」ことが必要となるであろう。また、正確な材料を集めてマーケットを読む際には「目利きの力」の必要性が示唆される。ムラがなく根拠のあるどちらも納得した価格設定やニーズに合う目利きなどは、顧客の信頼を得ることになるため価値創造につながるものと推察される。

### 4-3. 事例に見る青果流通の情報の質

#### 4-3-1. 倉庫業を営むA社および輸入商社B社の事例<sup>25</sup>

A社は主に輸入や国内産地から青果物を一時保管する倉庫業などをおこなう青果ロジスティクス企業である。顧客である荷主の輸入商社B社から保管や箱詰めを請け負っていた米国産野菜の一部が傷んで出荷できない分を中国産と入れ替えたことが内部調査により発覚した。また、同時期に他の野菜の産地表示も偽って出荷したことも明らかとなった。以前からA社宛に告発の投書や電話などで偽装の情報が寄せられており、社内調査をおこなったものの、現場に精通し日常の業務を取り仕切っている青果部門担当部長の「不正はない」とする説明を鵜呑みにし、詳細な関連資料の提出は求めず調査を打ち切っていた。A社はB社から預かった米国産野菜を出荷する際、冷蔵倉庫の不備により一部が傷んでいることがわかり、下請けの加工包装会社に依頼して中国産に詰め替えた。A社は荷主であるB社から傷みやすい中国産劣化分の廃棄許可を得ており、原価の高い米国産に傷みが発生すると損害賠償となる可能性があるた

<sup>25</sup> 「日経テレコン」より、日本経済新聞 2004年7月23日、24日掲載分などを参考にした。

め、A社の責任者である担当部長の承認を得て、担当課長が詰め替えの指示を出していた。新たにA社に届いた告発では、具体的な手口が書かれており、そこには荷主B社も関与しているとして担当者の名を挙げていた。これを受けて、輸入商社B社も調査を施し、同社社員の指示により卸売業者向けのニュージーランド産などの野菜をメキシコ産の段ボールに詰め替えて出荷していたことや、アメリカ産果実をフィリピン産に偽装していたことがわかった。B社担当社員は果実を保管しているA社とは別の倉庫会社の子会社担当者に偽装作業指示書をファックスで送っており「欠品を恐れてやった」と釈明していた。その後、関係者の証言により、産地偽装が発覚する約10年前から常態化していることが分かった。B社がA社に指示をし、歴代の担当者間で偽装の引き継ぎがあった疑いがもたれた。

#### 4-3-2. 倉庫業A社および輸入商社B社の情報の質

4-3-1の事例より、産地偽装に至ったA社の情報の問題点として正直な情報発信が挙げられる。本来であれば、野菜が傷んで出荷できないなどのトラブルが発生した時点でA社からB社に対して正確におこなわれなければならないはずの情報であるが、明らかに誤った発信をしており、品質保証の部分で大きな変化やバラツキが生じていることが認められる。また、B社も担当社員が野菜や果物を他産地にすり替えていることから、情報発信力の質の悪化が考えられ、顧客の信用を失いかねない状況となったことが考えられる。また、A社の組織の工夫に関しても不具合や不調が見受けられる。現場を取り仕切っているリーダーの言葉を信じてしまい、打ち切った最初の社内調査から組織の情報共有や現場の意思決定の質が不均一な状態となっており、そこには当事者だけでなく、経営者側や現場社員の意識の脆弱化も要因であると示唆される。そして、A社、B社ともに顧客への対応力に問題があると見られ、両社とも賠償や欠品を恐れて「顧客に対するホスピタリティの意識」や「バラツキや変化のない品質保証の対応力」といった顧客満足につながる質の良い取り組みを実現できなかったものと推察される。

#### 4-3-3. パナナの加工販売をおこなう仲卸業者C青果の事例

青果物卸売市場流通企業であるC青果は関西圏内の中央卸売市場に所属する主にバナナを中心とした輸入青果を扱っている仲卸業者である。バナナは他の青果物と違い、青いバナナをバナナ室（むろ）と呼ばれる施設で追熟（色付け）加工をしてはじめて実需者に渡る。青バナナは通常週2回入船し、C青果は大卸を通して輸入商社か

ら仕入れている。卸売市場流通量のピーク時は、各市場にバナナ室が備えられており大卸や仲卸が青バナナを加工し実需者の注文に対応していた。しかし、量販店の大量発注対応やコストダウンの実現のため大手輸入商社は港湾施設内に大型のバナナ室を建設したことで、次第に卸売市場のバナナ室の稼働率が減少していった<sup>26</sup>。過去にC青果も量販店側から会社方針として、大手食品卸との「取り組み」に変更すると の通達を受けて取引を終了している。その頃から病院や介護施設、保育所などの「業務筋」を顧客のメインに据え、今日では量販店や小売店への納品に関しては売上全体の2割程度にとどまっている<sup>27</sup>。ただ、業務筋の顧客は小規模経営が多く、発注単位がケースでなくキログラムや房数、日によっては本数となることもある。また、「カラーは青め」や「2日後に食べられる品物」といった細かな要望や急な注文も多いが、なるべく対応するようにしている。追熟加工において、フルーツのコンディションは千差万別であるため、社長と従業員が交代で毎朝夕の2回バナナの熟度や色目などの「顔」を見て温度調節をおこなう。この温度管理によって、さらに数日間の品質保持の延長が可能となり販売予定数の見込み違いや注文キャンセルなどにより生じる品質ロスの防止につながっている。青バナナの仕入は社長が担当しており、直接提供される商社からの入荷情報を基に加工・販売計画を立てる。指値の変更や今後の大幅な入荷量増減予測といった概要はほぼ1カ月以上前に伝えられるため、C青果もその情報に応じた見解を各顧客に伝えていく。販売先の中心が業務用納品業者で価格交渉については比較的寛容であるが、C青果しか取引業者がないため極端な入荷減が続く場合でも欠品はしないようにしている。そのため、日本へのバナナの入荷量は常に確認しており、商社の担当者とは普段から密に連絡を取り合っている。業績に関して、現時点で売上金額はピーク時に比べ落ちてはいるが、顧客層を変更したことで利益率は「若干上向き加減」である。顧客数に関しては以前からの客はほとんど減っておらず、少数ではあるが増加傾向にある。

#### 4-3-4. 仲卸業者C青果の情報の質

4-3-3の事例より、まず読み取れる情報として顧客への対応力が考えられる。小規模業者の多い業務用納品においてはバナナの発注単位が、小分けする手間のかかる房や本数で、熟度や色目もオーダーメイドであることから顧客への細かな対応が価値創

<sup>26</sup> C青果の属している卸売市場もピーク時には20軒近くバナナ加工をしていた仲卸業者が2020年代になるとC青果を入れて4軒となっている。

<sup>27</sup> 量販店対応に消極的な理由としては、物流網の発達によって市場外業者から安価な色付けバナナの「余剰品」が同卸売市場内の別の仲卸業者に入荷されることで自商品にも影響が及んでしまうことなどが挙げられる。

造となるであろう。そして、バラツキのない品質保証の顧客対応力や社長や社員の顧客対応への意識により、既存の顧客が減ることがなく若干ながらも増えている状況にある可能性がある。次に、昔ながらの方式で毎朝夕のバナナのコンディショニングに注意を払い加工していく目利きの技術力が挙げられる。この情報には社長や従業員一人ひとりのバナナを見る目の意識や室の温度調節によってロスをなくす品質保証、顧客の注文通りに仕上げることのできる価値創造といった質創造の存在が示唆される。また、社長が仕入先の商社と密に連絡を取りながら今後の入荷情報を常に確認し、変更点があれば顧客に連絡をする正直な情報発信力も価値創造となり得る。そこには、決して欠品をしない品質意識や更新が早く正確で顧客から信頼される安全安心の情報発信力が考えられる。さらに、人手不足など将来的な不安材料はあるものの、現時点での経営状況は若干であるが上向いており、量販店対応から病院や介護施設などへの業務用納品に切り替えた経営者の意思決定は価値のあるものと示唆される。そして、この意思決定には、先に述べた顧客の対応力や目利きの技術力を含めた情報の品質保証が存在しているからこそ、異なった顧客層への価値創造の転換につながったものと推察される。

#### 4-4 情報の質創造から見る「青果流通における青果卸売市場企業のあり方」

2つの事例において、A社、B社、C社の「情報の質の良し悪し」が企業活動に多大な影響を与えていることが示唆された。まず、A社、B社とも青果流通で共通に存在する情報（正直な情報発信や組織の工夫）の質に問題が生じ、結果として企業活動に不具合が生じることとなった。両社とも「顧客への対応力」のひとつとして、価値創造につながるバラツキのない品質保証の対応をしているように見せるため、偽装という行動をとってしまったものと察せられる。このように、相手先から質の良い情報として顧客が受け取ったものであっても、実際には情報の質に支障をきたしている場合がある。しかし、顧客側は質に問題があると認識しないまま、自社の情報を上乘せして取引先へ送ることがあり得る。これが各流通チャンネルを何段階も経ると、質の悪い情報が覆い隠される可能性がある。したがって、どの流通チャンネル企業も情報の質を判断する「目」を持つことが求められる。そして、青果流通は各流通チャンネルが情報を正確に処理する妥当な行動の連続として成り立っているともいえるであろう。とりわけ、青果物には「腐る」という取引において時間的制約を受けるリスクの存在が認められる。このリスクは情報の質によって安全性が担保されている部分もあると考えられる。それだけに「見る目」にくわえ、信頼関係をベースとした誠実で正

直な情報の質がより一層重要となることが示唆される。次に、C社の場合は量販店であった顧客との関係性は不調に終わったものの、新たな業務筋の顧客に対して培ってきた情報（顧客への対応力、目利きの技術力など）が付加価値となり、顧客満足を実現させるに至った可能性が高い。顧客層の変更や情報の獲得など、現時点でC社にとって良い結果が伴った背景として経営者や現場の意思決定が存在していると推察される。企業・組織を高めるためには、質の良い情報を顧客や取引先に対して提供し、うまく運用をしていくことが不可欠であり、この情報を最大限に活かすことのできる経営者や現場の意思決定力も多大な影響を及ぼすものと考えられる。ただ、農作物の価格高騰や人材の採用難といった環境の変化によって、将来的にC社の情報の質や顧客の要望にも変化やバラツキが生じる可能性もある。特に経営基盤の弱い中小規模事業者の多く属する卸売市場企業にとっては、劇的に販売環境が変わってしまうと情報の質も低下する場合があります、経営者や現場の意思決定に作用することもあり得る。これはC社だけでなく、青果卸売市場の企業全体の問題として、合理的な意思決定のために状況の変化に対処できるような情報の質を高めていくことが必要とされる。そして、A社、B社、C社の情報に質の良し悪しが発生してしまったのは、管理マネジメントにも問題があったものと推測される。生産行動の主体である現場の管理マネジメントがうまくできていれば、社員一人ひとりの意識も変わり、「間違った方向」からの軌道修正の意思決定がおこなわれた可能性もある。それ故に、業務や戦略などの経営者や現場リーダーの品質マネジメントが求められる。これらのことから、青果流通における卸売市場企業にとって、質の良い情報を獲得、運用することは企業活動の意思決定に大きく関わり、顧客や仕入先などの取引先の各流通チャンネルへの信頼関係を左右し、自社の業績の浮沈を握るものと推察される。そのために、卸売市場企業は情報の品質マネジメントが必要となり、組織風土づくりや日常管理、方針管理など、情報を価値あるものとして続けていく施策が期待される。

## 5. まとめ

ここまで、青果流通における卸売市場企業を中心に、情報という側面から検討をおこなってきた。成果として、比較的順調な企業から読み取れる情報や、何らかの不具合や不調が示される企業からの情報を見出すことが可能となった。くわえて、これらの情報を品質保証や価値創造といった質創造のフィルターを通すことによって、漠然とした情報の概観ではなく、より具体性や明瞭性に落とし込むことで当該企業の持つ

付加価値や課題・問題点などが認められた。さらに、事例研究をくわえ、情報の良し悪しが青果流通における卸売市場企業の活動にとって大きな影響をもたらし、価値ある情報の獲得や運用を実行するためには経営者や現場の意思決定やマネジメントが重要となることも示唆された。また、本研究の課題として、青果卸売市場企業のさらなる実証研究が必要であると考えられる。今回は農林水産省の意識調査に譲ったが、断片的な短い事例コメントから読み取れる情報には限界がある。しかし、過去の文献から鑑みて、見出せた情報の確度に相違はないものと推察される（大原、2016）。そこで、4章で見られた具体的事例を数多く収集・分析し、本質的な情報を得ることによって、詳細にわたる質の把握ができるものと考えられる。ただ、情報を考察するうえで、会社の強みであった良質な情報が相手先の会社の方針転換といった事情により、これまで奏功していた取引が不調に終わってしまう可能性があることは常に心に留めておくべきであろう。言い換えると、移り変わる時代の中で外部・内部環境とも刻一刻と変化するように、今日まで価値のあった情報が明日以降に相手先にとって役に立たないものになる可能性は否定できない。それでもなお、今後多くの実証研究での詳細な情報を得て、卸売市場企業の交渉力や価格調整力を例とした情報の質を深く探求していくことで、依然として不調や不具合が見受けられる青果卸売市場流通の企業にとって「これから必要なもの」に近づけることが示唆される。

最後に、長く続く青果卸売市場流通の中でここまで存続してきた企業にはいくつかの質の良い情報が備わっているものと推察される。そのような企業が、情報の獲得にどれだけの時間や労力、努力を積み重ねてきたのかは容易に想像ができる。それは、これまでどのような困難に陥ったとしても会得した情報を駆使して克服してきたことを意味し、これからも時代に即した情報を獲得・更新しながら乗り切っていけるものと考えられる。これを青果卸売市場企業への応援の言葉として本論文を終えたい。

#### 謝辞

本論文の執筆にあたり、調査協力いただいた神戸市中央卸売市場の(有)Y 青果の社長 Y 氏、部長 O 氏及び従業員の皆様方に厚く御礼申し上げます。

#### 参考文献

- [1] Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing: An Introduction, Global Edition, 14th Edition. Pearson Education (恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング入門(原書 14 版)』丸善出版、2022 年)

- [2] 石田信隆(2008)「合併農協の到達点と課題-大型化した組織を生かすために-」『農林金融』2008年6月号第61巻第6号、pp. 30-43。
- [3] 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- [4] 大原広記(2016)「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」『商大ビジネスレビュー』第6巻第1号、pp. 25-45。
- [5] 木立真直(2003)「食品流通の転換と政策課題」『農業経済研究』第75巻第2号、pp. 36-46。
- [6] 中部品質管理協会編者(2013)『“質創造” マネジメント TQM の構築による持続的成長の実現』古谷健夫監修、日科技連出版社。
- [7] 細川允史(2017)『激動に直面する卸売市場 農業競争力強化プログラムを受けて』筑波書房。
- [8] 細川允史(2023)『第三段階に入った卸売市場制度とわが国卸売市場の将来』筑波書房。

## 引用ホームページ

- [1] 農林水産省「卸売市場データ集 令和2年度版」  
[https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200542033\\_0001?p=1](https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200542033_0001?p=1)  
 (最終アクセス日 2025年8月1日)
- [2] 経済産業省「知的資産・知的資産経営とは」  
[https://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/teigi.html](https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html)  
 (最終アクセス日 2025年8月3日)
- [3] 経済産業省「平成19年商業統計確報」  
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-2/h19/index-kakuho.html> (最終アクセス日 2025年8月3日)
- [4] 農林水産省「卸売市場データ集 令和3年度版」  
[https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200549368\\_0001?p=1](https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200549368_0001?p=1)  
 (最終アクセス日 2025年6月30日)
- [5] 農林水産省「卸売市場データ集 平成28年度版」  
[https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200492601\\_0001?p=1](https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200492601_0001?p=1)  
 (最終アクセス日 2025年6月30日アクセス)
- [6] 農林水産省「卸売市場データ集 平成8年度版」  
[https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200016632\\_0001?p=1](https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200016632_0001?p=1)  
 (最終アクセス日 2025年6月30日アクセス)

- [7] 農林水産省「卸売市場データ集 平成18年度版」  
[https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200317303\\_0001?p=15](https://www.library-archive.maff.go.jp/index/200317303_0001?p=15)  
(最終アクセス日 2025年6月30日アクセス)
- [8] 農林水産省「卸売市場の現状と課題 平成4年版(4月)」  
[https://www.library-archive.maff.go.jp/index/001396563\\_0001?p=1](https://www.library-archive.maff.go.jp/index/001396563_0001?p=1)  
(最終アクセス日 2025年6月30日アクセス)
- [9] 農林水産省「令和6年度食品等流通調査に関する報告書」  
<https://www.maff.go.jp/j/press/shokuhin/ryutu/attach/pdf/250331-3.pdf>  
(最終アクセス日 2025年7月30日)
- [10] 農林水産省「卸売市場をめぐる情勢 令和6年9月」  
<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/attach/pdf/index-193.pdf>  
(最終アクセス日 2025年8月3日)
- [11] 日経テレコン <https://telecom.nikkei.co.jp> (最終アクセス日 7月1日)  
(2004年7月23日、24日、26日、27日、8月28日、12月8日掲載分)
- [12] 公正取引委員会 企業取引研究会「企業取引研究会報告書 令和6年12月」  
[https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/dec/241225\\_kigyotorihiki\\_1.pdf](https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/dec/241225_kigyotorihiki_1.pdf) (最終アクセス日 2025年6月13日)
- [13] 業界動向リサーチ「食品卸売業者ランキング(2022-2023)」  
<https://gyokai-search.com/4-syokuhin-orosi-uriage.html>  
(最終アクセス日 2025年6月13日)
- [14] 経済産業省 商工業実態基本調査  
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syokozi/result-2/h2c5k9aj.html>  
(最終アクセス日 2025年8月3日)
- [15] 総務省「令和3年経済センサス-活動調査」  
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/index.html>  
(最終アクセス日 2025年8月3日)
- [16] 日本品質管理学会規格 品質管理用語集  
[https://jsqc.org/wp/wp-content/uploads/2023/10/JSQC-Std-00-001\\_yougo.pdf](https://jsqc.org/wp/wp-content/uploads/2023/10/JSQC-Std-00-001_yougo.pdf) (最終アクセス日 2025年7月3日)
- [17] 日本科学技術連合 ナレッジ 品質経営(顧客価値創造・TQM)  
[https://www.juse.or.jp/faq\\_knowledge/knowledge/index.html#](https://www.juse.or.jp/faq_knowledge/knowledge/index.html#)  
(最終アクセス日 2025年7月3日)