

《論 文》

# 食品関連企業の製販連携による 競争優位確立と全体最適

水 野 清 文

## 1. はじめに

転換期・閉塞期の環境下から抜け出すため、各企業はこれまでにあらゆる手段を講じてきた。その方法の1つが提携戦略である。提携戦略は、企業相互間の弱点を補完することやシナジー効果など期待も大きい。

そこで本稿は、従来から多くみられた同業種間の提携ではなく、製造企業と小売企業での提携に焦点を当て、その効果と課題について整理・検討・考察する。

なお、本稿は、食品関連企業を研究対象としたものであり、流通過程上の各企業がより良い関係を構築するための手掛かりを得ることを目的とするものである。

## 2. 企業再編と製販連携の戦略的効果

本節では、まず企業提携の種類を整理する。その上で、企業提携と製販連携との位置づけ、ならびにその戦略的効果について明らかにする。

### 2-1 企業提携の種類と製販連携の位置づけ

企業提携について様々な定義があるが、経営用語辞典には「複数の企業

が互いになんらかのメリットを得ようとして協力体制を構築すること」と定義している<sup>1</sup>。企業提携は企業構造の再編であるが、資本の移動を伴うか否かにより、その類型は資本提携と業務提携の2つに大別できる。資本の移動を伴う資本提携<sup>2</sup>には、株式取得や会社分割、会社合併などの形態があり、資本の移動を伴わない業務提携<sup>3</sup>には、生産提携や技術提携、販売提携などがある。これらの内容と主な効果を図表1に示す。

図表1：「企業提携の分類」

大分類	小分類	内 容	主 な 効 果
資本提携	株式取得	当該企業が株式の持ち合いをすることにより、当該企業間での資金の融通をする。	会社名や会社がつもつ債権債務・契約関係等がすべて引き継がれるため、事業がそのまま継承される。
	会社分割	分割した事業を既存の別会社に継承させる吸収分割 <sup>4</sup> がこれに該当する。	不採算部門の整理（切り離し）ができる。しかも、資産や契約等の引継ぎ、従業員の転籍等が比較的簡単である。
	会社合併	複数の会社が合体して1つの会社になる。吸収合併と新規合併とがある。	規模拡大、それぞれのノウハウや設備、特許による競争力強化の実現が可能。

業務提携	生産提携	生産に関わる提携で OEM (Original Equipment Manufacturer) がこれに該当する。	一時的に自社の生産能力を超えた需要がある(見込まれる)場合でも顧客を確保できる。
	技術提携	技術に関わる提携	費用対効果への期待度により、研究開発費の低減につながる。デファクトスタンダード (de facto standard) 獲得のために行われることもある。
	販売提携	販売に関わる提携	市場の拡大、新たな市場獲得を実現できる。

出所：筆者作成

企業提携の目的は、資本提携と業務提携ではそれぞれ次のとおりである。

資本提携の場合、株の持ち合いなどにより資金の融通をはかることにある。しかし、この際、出資した側からすれば相手企業が儲かれば配当を得ることができるが、もし相手の企業が儲からなければ損をするというリスクが生じる。つまり、資本提携はリスクを背負うことになる。その反面、株主としての責任を持つことになるので、相互の信頼関係が高まり、長期的に提携する意思を確認できることになる。資本提携は必ずしも経営統合

に至るわけではない。(将来的に企業を統合する目的を持つことはある。)そもそも経営方針・企業の社風が異なるため、経営統合が難しく、お互いの独立性を保ったまま協力関係を築くだけという資本提携も少なくない。

一方、業務提携の場合、自社の人的資源<sup>5</sup>に関わる不足部分を補うことが目的である。

企業提携は、その種類がどうであれ、当該企業間の協力によって、これまでの強みのさらなる強化、もしくは弱みの克服を図ることが共通の目的であると同時に当該企業間の関係を強化できるメリットがある。

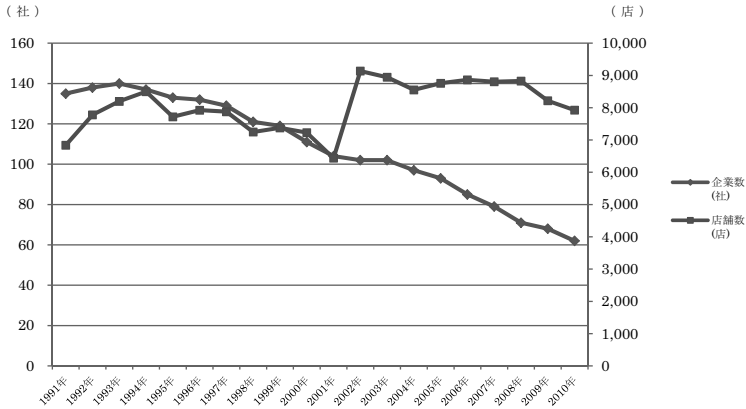
企業提携をする業界をみると、従来は銀行や証券・保険等の会社に多かったが、近年ではスーパーマーケット業界でも業界再編が活発に進められている。

国内でのスーパーマーケットの登場以来<sup>6</sup>、その主要な戦略は店舗面積の拡大やチェーン店による店舗数増大であった(店舗数は図表2参照)。しかし、1990年代以降は、業績向上につながっているとはいえない。むしろ、売り場面積あたりの売上高は減少している。つまり、国内需要の獲得は限界であることを意味する。その結果、スーパーマーケットは価格サービスを中心に顧客獲得に乗り出し、ついには採算のとれない店舗を経済力に勝る大手各社が吸収することになった。ところが、消費マインドの低迷が長引き、大手各社でも吸収や合併だけでは業績回復の処方箋とはならなかった。そこで、大手各社が執ったのがグループ化戦略である。グループ化戦略の魅力はグループシナジーである。グループ化はバイイングパワーを上げられる戦略である。仕入価格の引き下げが売価の引き下げをもたらし、その結果、価格競争力の向上と粗利益率の引き上げを可能とする。さらには、多様な業態店を傘下に加えることで、精度の高い売れ筋情報を集め、品揃えや商品開発力、販売のノウハウの向上などにつなげることができる<sup>7</sup>。

スーパーマーケットのグループ化を考えた場合、資金融通、共通商品の共同仕入、共同広告、電子マネーの普及、PB商品取扱、ブランド拡張、商

品陳列や販売方法などに関わる知識と技術の共有、相互教育、カテゴリークイラー（category killer<sup>8</sup>）への対抗などが考えられる。

図表 2：「スーパーマーケットの企業数と店舗数の推移」



出所：日本チェーンストア協会ホームページのデータをもとに筆者作成<sup>9</sup>

こうした理由から、2000年以降、グループ化による競争力強化を図る動きが活発化し、イオン株式会社（以下イオン）やセブン&アイHLDGS.（以下セブン&アイ）に至ってはメガ・グループとして小売東西の雄といわれるまでに成長した。

セブン&アイに関しては主力事業のコンビニエンスストアを中核としながら、途中、衣料品の不調で業績不振だったイトーヨーカ堂やファミリーレストランのデニーズの大幅な店舗整理を行いながらも事業を拡大させた。また、イオンに関しては、グループ化に合わせて、中国を中心としたアジア諸国へのグローバル展開と従来のM&Aを併用して市場拡大に取り組んでいる。例えば、2011年11月には、中四国の大手食品スーパー、マルナカグループを約450億円で買収したことで中四国のトップの座を手に収めた。そ

して、2011年度の業種別ランキングで2.1%増収により、「日経MJトレンド情報源2013」の総売上高ランキングで2005年度の調査以来のトップに返り咲いた<sup>10</sup>。もちろん、この理由が単なるグループ化やM&Aによるものというわけではなく、これに伴うPB商品の開発・生産・販売、共同仕入・共同配送などといった物流システムの構築、イオンリテール株式会社やイオンイーハート株式会社などの設立、店舗形態による差別化戦略などといった複数の要因が相互密接、かつ、総合的に関連している。

また、グループ化は1つの企業が多くの出資を受ける場合は、経営の後ろ盾を得るといった効果がある。その例として株式会社ダイエー（以下ダイエー）のケースがあげられる。

ダイエーは1957年の創業以来、急速に全国展開を進めることで規模の利益を膨らませていったが、1990年代後半からは営業不振に喘いだ。それにも関わらず、店舗数拡大による成長に身を投じた結果、2兆6,000億円という負債を抱え、2000年10月～11月にかけて、実質倒産の状態に陥った。

その後も経営不振が続いたダイエーはその再建として2007年より「ダイエーグループ新中期経営計画」をスタートさせるとともに、同年3月、イオンおよび丸紅との資本・業務提携を発表した（図表3、図表4参照<sup>11</sup>）。それは、ダイエーとイオンが共通に有するお客さま第一主義の基本理念のもとで、互いの暖簾を尊重しつつ協力・協業していくことにより、ダイエーの早期再生の実現を目指すものであった<sup>12</sup>。

図表 3:「ダイエーグループ新中期経営計画の骨子」

## 本業（小売）に特化した「高収益企業」のモデルの確立

## 《グループ戦略》

◆小売事業に全経営資源を集  
中し、店舗の魅力度向上を図  
る。

・小売事業の中核である単体のさらなる損益改善に加え、単体を中心とした店舗の魅力度向上に資する事業、グループの成長戦略を担う事業に全経営資源を集中する。

・店舗オペレーションを含め、様々な業務の効率改善、生産性改善を図るため、基幹システムの再構築およびシステムの有効活用の推進に取り組む。

・ビジネス戦略を支える人材供給を通じて、業績の向上につながる企業風土の構築に取り組む。

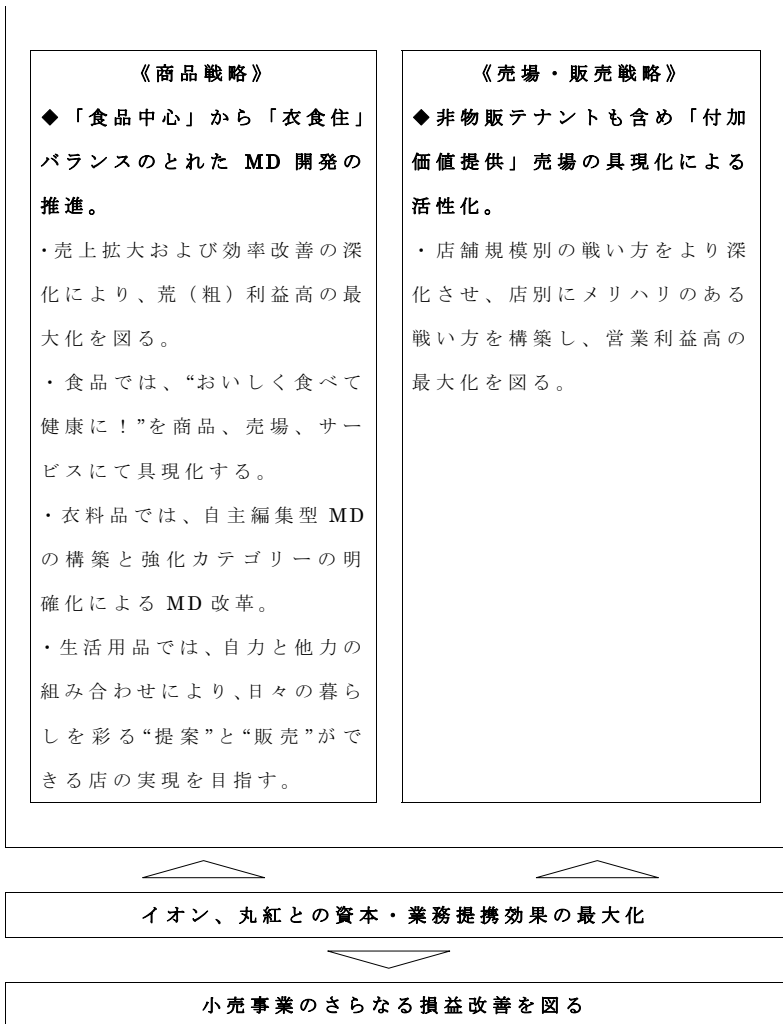
## 《店舗戦略》

◆地域毎に成長戦略を描く体制  
（5販売本部<sup>13</sup>）の構築。

・店舗全体の売上高増を図る改装を実施し、投資効果の最大化を図る。今後は、新規 MD の導入に合わせた改装や直営売場とのシナジー効果の高いテナント導入の促進、テナント毎の役割の明確化と最適面積による展開に取り組んでいく。

・既存店の再活性化を図るため、テナント事業を強化し、店舗の魅力度を上げていく。また、PM（プロパティ・マネジメント）導入店舗の拡大、テナント SV（スーパーバイザー）導入で収益力強化の仕組みを構築する。

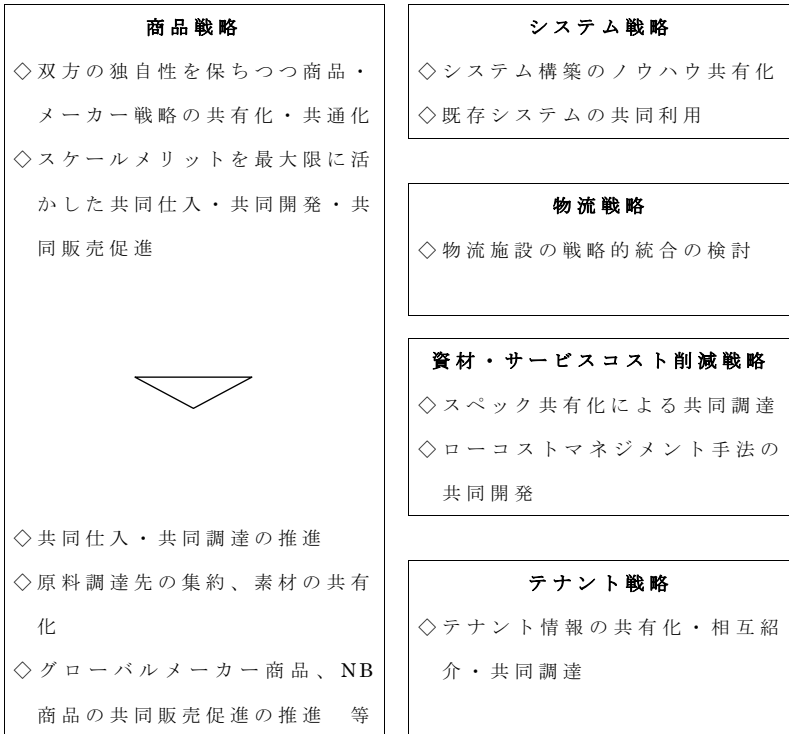
・既存店の資産価値を有効活用し、S&B（scrap and build）による出店の検討。



出所：『サステナビリティレポート 2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス部発行、pp.6～7 をもとに筆者改



図表 4: 「ダイエーのイオン・丸紅との業務提携の骨子」



出所: 『サステナビリティレポート 2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス部発行、p.7

## 2-2 製販連携による差別化

こうしたグループ化は同業種同士の提携である。つまり、一方では市場で競合している企業同士が、他方では協働するということになる。前述したように、こうした提携によってグループシナジーが生まれるというメリットもあるわけだが、立場の違いによって様々な問題が関与することになる。小売企業側が巨大な企業グループになることで、メーカーとの力関係が変化する。価格の決定権を小売店側が握るようになり、ますます低

価格化が進む。また、卸売業者を通さない直接取引が拡大しながら（雇用の喪失というデメリット）、低価格化はさらなる加速をする。これは削減されたコストが消費者に還元されることで、消費者にとって大きなメリットになる。逆に立場が苦しくなるのは卸売企業や製造企業、物流業者であろう。つまり、製造企業から消費者までの流通段階を辿っていくと部分最適であり、全体最適とはいえないのである。また、中小小売企業やグループ化に不向きな産業にとっては実現は難しいであろう。その他にも、利益が出たらずぐ解散する、競合他社にオリジナルの商品関連情報や流通ルート、販売ノウハウなどを提供せざるを得なくなる、などといったことが考えられる。結果として、一企業として考えた場合のコア・コンピタンス<sup>14</sup>が構築できないことになる。

よって、このような競合企業間（同業種間）の提携（従来のグループ化）ではなく、異業種パートナー間の提携が効果的となるわけである。その代表的なものが製販連携である。

グループ化は現状をみてもわかるとおり、大規模企業間で結びつくことによりコスト削減を最大限にして低価格を実現し、競争力を高めていくことができる。しかし、中小規模同士がグループ化しても、その競争力は大企業同士のそれには遠く及ばない。これに対して、製販連携によって個性化・個別化を重視した商品の開発・製造・販売という視点で考えていけば、企業規模が中小規模であってもコア・コンピタンスを構築することができるし、それによる競争力の獲得もできると考えられるわけである。それについては、筆者が2012年9月～11月にかけて実施した食品関連の製造企業と小売企業に対するインタビュー調査<sup>15</sup>の回答から、製販連携は有効な戦略となり得るということを結論付けている。

### 3. 競争優位確立に向けた製販改革の必要性

製販連携のメリットを明確にして、信頼を深めていかない限り、製販間

の契約の締結・実行に移らないし、仮にそうだったとしても利益が出たらすぐ解散という結果になってしまう。本節では、こうした課題を浮き彫りにしたうえで、その課題克服に向けた取り組みについて検討する。

### 3-1 製販連携にみられる課題

製販連携にみられる課題は、グループ化のそれとはタイプが異なる。製販関係では製造企業と小売企業というように立場が異なるため、製販が結びつき、共同開発やオリジナル商品を展開するにしても、その展開方法や効果の度合いが全く異なるわけである。さらには製造企業と小売企業という組織特性の差異もあるだろう。仮に、これらの障壁を乗り越え、製販連携による差別化を実現したとしても、先発企業が後発企業からタダ乗りされてしまったら、はてはさかしくの差別化も一過性のもとなってしまう。このよなやり方ではコア・コンピタンスとはいえない。

### 3-2 全体最適に向けた取り組み

製販連携によって製造企業と小売企業の双方が利益を得るようにするためには組織間コミュニケーションが重要になる。既存の取引企業や消費者からの情報収集と情報提供、組織間の相互理解や設備・技術の掌握ができ、連携の効果が高まるわけである。

さらにはパートナーとしての信頼が深まることで、お互いの行動パターンと役割分担が明確となるといった組織間協働が実現する。結果、製造企業と小売企業の間で卸売企業が介入する場合であれ、消費者視点に立った場合であれメリットが存在し、全体最適が実現する。

しかし、ここで留意すべきことは効率性の問題、すなわち費用対効果の問題である。製造企業と小売企業とでの立場（環境）の違いに加え、企業文化の相違など様々な障壁が混在する中で、双方の知識・技術・情報などをwin-winの関係を維持しながら取引・共有するわけである。

こうした障壁を乗り越えながら、しかも費用対効果の期待値をクリアするためには、製販連携に求められる組織構造の構築が必要となる。それにはまず、分業と業務プロセスに関して、責任の所在と権限の範囲を明確化することである。これは同業種間のグループ化においても共通していえることではあるが、企業間で起こりうる次の問題について留意しておく必要がある。

- ① 双方の企業の目的を、提携の組織構造にいかんにか反映させるか。
- ② 類似した事業機能をもつ競合企業間でも、個々の分業構造や業務プロセスが完全に一致することはない。

次に、製販連携に伴うメリットに関することである。前述したとおり、製販連携により、差別化を図り、競争力を高めるためには双方のメリットが不可欠なわけである。双方の企業は提携によって利益を占有したいと考えるわけであるから、その利害対立を避けるためにも利益の犠牲が生じない協力関係の構築が前提条件となる。

最後に、製販連携ではお互いが所有する知識と情報を活用・応用させていかなければならない。製造企業のプラントの能力や原材料仕入先などから生産可能な商品を掌握したり、小売企業が販売する消費者特性・地域特性などの情報を共有したりといったことである。もちろん、「情報の経営資源」や「見えざる資産」と呼ばれる技術やノウハウを該当企業間で厳重に管理することで外部流出を防ぐことはいうまでもない<sup>16</sup>。

#### 4. おわりに

前述のとおり、製販連携はグループ化が困難な中小企業にとっても競争力の強化になるし、差別化を図るという意味でも非常に効果的な戦略であるといえよう。ただし、それには障壁が存在する。グループ化ではみられない製造企業と小売企業という異なる立場ゆえの見解の相違や、当該企業の企業文化の相違などである。こうした障壁を乗り越えるためにも、組織

間コミュニケーションによって双方のメリットを十分に理解しながら、互いに必要な知識、技術などを提供・共有していくべきである。

【注記】

- 1 工藤秀幸編『経営用語辞典』日本経済新聞社、2002年、pp.61～62
- 2 一般的にはM&A (merger and acquisition)
- 3 大企業同士の例としては、2007年に店舗運営のノウハウの共有を目的に東急百貨店と伊勢丹、2009年にはインターネット検索の効率化を目的にヤフーとマイクロソフトがそれぞれ業務提携した。
- 4 会社法2条29号
- 5 経営のファンダメンタルズとなる「人、金、物、情報」に関連付ければ、ここでいう人的資源とは「人」を意味する。なお、技術は「人」が保有・創出するものとする。
- 6 国内で初めて“スーパーマーケット”と称したのは、1952年に京阪電気鉄道の流通部門が大阪に展開した「京阪スーパーマーケット」であり、セルフサービスのスーパーマーケット業態が導入されたのは、翌1953年に紀ノ国屋にオープンした店が初めてである。
- 7 結城義晴編著『1秒でわかる！小売業界ハンドブック』東洋経済新報社、2011年、pp.155～156
- 8 フリー百科事典ウィキペディアによれば、カテゴリキラー (category killer) とは、「家電や衣料品など、特定の分野の商品のみを豊富に品揃えし、低価格で販売する小売店業態」と定義している。その例として、家電の株式会社ヨドバシカメラ、株式会社ビックカメラ、株式会社ヤマダ電機、株式会社ケーズホールディングス、上新電機株式会社、株式会社コジマ、衣料品の株式会社ユニクロ、株式会社マルカワ、医薬品の株式会社マツモトキヨシ、家具の株式会社ニトリ、株式会社大塚家具、玩具の日本トイザラス株式会社などがある。  
(<http://ja.wikipedia.org/>2013年1月20日取得)
- 9 日本チェーンストア協会ホームページ (<http://www.jcsa.gr.jp/> 2013年1月20日取得) よりデータを手し、筆者が作成。2001年～2002年にかけての店舗数の急激な増加は2000年の大店法廃止に伴うものと考えられる。
- 10 日経MJ編『日経トレンド情報源 (2013年版)』日本経済新聞社、2012年、pp.64～69 なお、この調査は日経MJが調査によるもので、小売業を営む店舗を持つ企業および協同組合の1,528社を対象に日経MJが調査したものである。調査は2012年4月中旬に調査票を郵送、6月中旬までに回収。722社から有効回答を得て、

総売上高が上位500位以内の企業を集計・分析。

- 11 具体策としては、イオンとダイエーのそれぞれの独自性を保ちながらも、商品やメーカー戦略の共有化・共通化を推進し、丸紅を含めた3社が共同してスケールメリットを最大限に生かした商品開発・商品供給に取り組むことであった。（『サステナビリティレポート2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス部発行、p.7）
- 12 また、この取り組みによって、イオングループ、ダイエーグループ併せて6兆円を超える営業収益の小売連合を誕生させるとともに、スケールメリットを生かした取り組みを推進し、お互いが有する経営資源・ノウハウの共有化により、効率化を推進しながら様々な改革をスピードアップさせることをねらいとした。
- 13 「北海道販売本部」、「関東販売本部」、「中部販売本部」、「近畿販売本部」、「九州販売本部」の5つ。（2009年より事業規模の観点から中部と近畿を統合して4本部体制とするとともに、エリア単位の戦略立案・マネジメント体制を構築し、マーケットシェアの拡大を図るため、「販売本部」を「営業本部」に呼称変更した。）
- 14 ハメルとプラハラードはコア・コンピタンス（core competence）を「競合他社に真似できない核となる能力」と定義している。（Gary Hamel & C. K. Prahalad “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June 1990.）
- 15 インタビュー調査の詳細は次のとおりである。

【商品差別化に関するインタビュー調査（口述式）】

調査目的	商品差別化戦略の現状と問題点、ならびに今後の方向性などを明らかにする。
調査対象企業	食品関連企業11社。（詳細は、製造企業が東証一部上場企業3社と、それ以外の中小企業3社の計6社。小売企業が東証一部上場企業2社と、それ以外の中小企業3社の計5社。）
調査期間	2012年9月1日～2012年11月30日の3か月間。
調査方法	企業に出向きインタビューする形式。
調査内容	商品差別化としてどのような商品があり、その戦略上の目的、効果、現状、今後の方向性などをたずねる。

- 16 伊丹敬之は、競争力の源泉としての情動的経営資源の特徴として、①企業が必  
要とするすべての情動的経営資源を蓄積するには時間と手間がかかる、②外部  
者が模倣するのは容易ではない。③金や人、物と違って、追加費用を支払わず  
に企業内で多重利用できる。という3つをあげている。(伊丹敬之著『経営戦略  
の論理』日本経済新聞社、1980年、pp.236～247)

【参考文献・参考資料】

- ・麻田孝治著『戦略的カテゴリーマネジメント』日本経済新聞社、2004年
- ・石井真一著『企業間提携の戦略と組織』中央経済社、2003年
- ・伊丹敬之著『経営戦略の論理』日本経済新聞社、1980年
- ・伊藤昌直著『中堅・小売企業の「事業シフト」戦略—生き残っていく企業の戦構築のポイント—』ダイヤモンド社、2011年
- ・大前研一、若松茂美編著『マッキンゼー 成熟期の差別化戦略』プレジデント社、1982年
- ・成美堂出版編集部編『最新業界地図2012年版』成美堂出版、2011年
- ・成美堂出版編集部編『最新業界地図2013年版』成美堂出版、2012年
- ・中村博著『新製品のマーケティング』中央経済社、2001年
- ・日経MJ編『日経トレンド情報源〈2013年版〉』日本経済新聞社、2012年
- ・藤原俊彦著『実践！利益がグングン増加する製販一体改善』日刊工業新聞社、2006年
- ・結城義晴編著『1秒でわかる！小売業界ハンドブック』東洋経済新報社、2011年
- ・『サステナビリティレポート2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス部発行
- ・Gary Hamel & C. K. Prahalad “The Core Competence of the Corporation” , *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- ・フリー百科事典ウィキペディア「カテゴリー・キラー」  
(<http://ja.wikipedia.org/> 2013年1月20日取得)
- ・日本マーケティング協会ホームページ  
(<http://www.jcsa.gr.jp/> 2013年1月20日取得)