

# 三井物産におけるリテール分野への対応

平井 岳 哉

## はじめに

本論文は、第2次大戦後の三井物産における流通分野のうち最も川下領域にあたるリテール(小売り)分野への取り組みを、①1960年代から70年代、②1990年代以降の2つの時期に分けて考察するものである。2つの時期の取り組み状況を踏まえて、最後に三井物産におけるリテール分野への経営行動を総括する。

筆者は、以前「1970年代における総合商社のスーパーマーケット事業への進出」(千葉経済大学『千葉経済論争』第27号、2002年)を執筆した。ここでは、1960年代から70年代に日本のリテール分野においてスーパーマーケットが出現し普及しつつあったことを踏まえ、この時期における総合商社のスーパーマーケットへの取り組みについて、伊藤忠商事、三菱商事、住友商事の3社を事例対象として取り上げて考察した。そのため本論文における前半部分(1960年代から70年代にかけての三井物産におけるリテール分野への対応)は、2002年の論文における4社目の事例追加の性格を有している。<sup>(1)</sup>

## 1 1960年代から70年代における動向

### (1) スーパーマーケットのビジネスモデル

アメリカで生まれ、1960年代に日本で普及したスーパーマーケットのビジネスモデルは、以下の特徴を有していた。①廉価販売を行うために、仕入れ価格を引き下げる手段として店舗の大型化とチェーン展開(多店舗化)を同時並行的に行っていること、②品揃えに関してアメリカでは食品の比率が高かったが、日本では食品以外に衣料品、雑貨など幅広い総合的な品揃えを行っていること、③人件費をかけずに大量販売を実現するための手法としてセルフサービス販売を行っていること、具体的には対面販売の取りやめ、商品のプリパッケージ(事前包装と価格表示)、店内でのカート利用、チェックカウ

ンターでの一括精算などである。<sup>(2)</sup>

大量販売を行うスーパーマーケットの出現と普及は、商社にとって食品、衣料品、雑貨など様々な消費財の供給先として格好の取引相手先の対象となるばかりでなく、スーパーマーケットそのものが成長性の高い魅力的な事業のように見えた。このため、商社の中ではこのリテール分野への関与を図る企業が出現した。この際、商社がスーパーマーケットに対して取り得るアプローチとしては、①商社自身がスーパーマーケットの経営に直接乗り出す方法と、②スーパーマーケット企業と提携して裏方として資金・設備などを提供し、商品取引を拡大していく方法の2つが考えられた。

以下、ここでは、この時期の大手商社の事例として、伊藤忠商事、三菱商事、住友商事の事例を概観する。

### (2) 伊藤忠商事、三菱商事、住友商事の対応

#### ①伊藤忠商事

伊藤忠商事では、全国の地方百貨店などをパートナーに全国各地でそれぞれ合弁会社を設立して、スーパーマーケット事業に直接乗り出した。しかし、そのすべてで失敗して事業から撤退した。

関東地区をみると、西武百貨店との合弁でマイマートを1963年に設立した。西武百貨店は子会社の西友ストアでもスーパーマーケット事業を実施していたことから、その差別化からマイマートは高級スーパーマーケットを目指すとともに、西武線沿線を避けて中央線から南のエリアでの展開を図り、1963年に2店舗、1966年に6店舗の出店を行った。しかし、店舗数が少なく、西友ストアとの共同仕入れも実現できなかったために販売コストの削減は進まず、業績は低迷した。その後西武百貨店・西友ストアから人材支援などを受けて業績は改善したが、一方で多店舗化を進めていく中で、西友ストアとの店舗競合が発生し始めた。

1969年に西武百貨店は、資金面での援助を受けるために三菱商事と提携した。マイマートは当時13店舗まで店舗展開を行っていたが、伊藤忠商事では西武百貨店ならびに西友ストアの協力なしでの単独事業は不可能であると判断し、同年、マイマートの経営権を西友ストアに譲渡し、スーパーマーケット事業から撤退した。<sup>(3)</sup>

## ②三菱商事

三菱商事では、スーパーマーケット企業との提携で商品取引の拡大を目指す方法を選択したが、思惑通りの取引拡大には結びつかなかった。

三菱商事は、西友ストアと1969年に業務提携を交わした。西友ストアの出店拡大に対して年間50億円、4年間で総額200億円の資金支援を行うものであり、その見返りとして、西友ストアは全仕入額の14%（最終的には20%）を三菱商事から仕入れるものであった。しかし、西友ストアの借り入れ依存による財務状況の悪化で、同社の出店計画は大幅にスローダウンした。三菱商事からの仕入れも設定ラインを満たすことはなかった。その後資金支援は、西武流通グループ（後にセゾングループに改称）全体に対する融資関係に見直しが図られ、三菱商事と西友ストアとの関係は次第に薄らぐことになった。

なお三菱商事はジャスコ（現イオングループ）にも接近し、1969年にはジャスコとショッピングセンターの建設と運営を行うダイヤモンドシティを合弁で設立した。

## ③住友商事

住友商事は、スーパーマーケット事業に対して最初は専門企業との合弁で、その後は自社の子会社に切り換えて、単独展開することに成功した。ただし、子会社であるサミットストアは首都圏を中心とした食品スーパーマーケットであり、全国展開を行う大手スーパーマーケット企業には育たなかった。

住友商事では1962年にアメリカのセーフウェイと提携して小型スーパーマーケットを1963年から64年にかけて2店舗、首都圏で開店した。しかし、当時はプリパッケージなどが日本の消費者に認知されていなかったことからセーフウェイの業績は低迷し、1964年に同社は早々と撤退した。

住友商事はスーパーマーケット事業を自社単独で

継続することとし、1967年に社名をサミットストアに改称して10店舗まで多店舗化を図った。しかし、サミットストアの業績は、当初は芳しいものではなかった。サミットストアでは親会社である住友商事からの商品仕入れをいったんゼロにする一方で、生鮮食料品を拡大するなど商品構成の大幅な見直しを行った。さらに他社の店舗と競合しない場所への出店を行うとともに、コミュニケーションや待遇改善等の労務対策を行って、従業員のやる気を喚起するなどの経営改革を実施して、業績を立て直すことに成功した。その後サミットストアは総合スーパーマーケットではないものの、食品スーパーとして首都圏を中心とした多店舗化を進め、業界での中堅的地位を確立することに成功した。

## 2 この時期の三井物産におけるリテール分野への対応

### (1) 経過

三井物産では、1962年に社内にスーパー対策委員会を設置した。同年、中小スーパーマーケット企業の共栄市場に資本参加するとともに、翌1963年には、スーパーマーケット事業への対応として、子会社を使う形ではあるものの自らが直接参入する方法を選択した。<sup>(4)</sup>

三井物産の系列企業に第一冷凍があった。同社は、冷凍業とブロイラーの加工処理を行う企業であり、ブロイラーの直売店としてスーパーマーケットである第一ストアを始めた経緯があった。第一ストアの品揃え拡大を第一冷凍が行うには限界があり、三井物産が第一冷凍から同社の株式90%を取得し、スーパーマーケット事業に乗り出したのである。<sup>(5)</sup>

しかし、三井物産の第一スーパーでの試みは失敗に終わった。当初は、東京の環状線周辺に10カ所程度の店舗を設置する計画を立案したものの、この程度の販売量では三井物産が仕入れる単位からみてもあまりにも小さく、そのため取引面でのスケールメリットは享受できず、しかも人件費がかさむばかりであった。スーパーマーケットの経営は商社の経営と全く異質のものであることがわかり、三井物産では早々と同事業から撤退するとともに、1964年にはスーパー対策委員会を解散させた。<sup>(6)</sup>

三井物産では、自らが経営でのイニシアティブをとる形でのスーパーマーケット事業への参入は不可

能との判断から、以後リテール分野への関わり方として、スーパーマーケット企業への商品提供を拡大する方法に転換を図った。

具体的な方法として、三井物産では1966年にリース事業部を設け、一県1チェーン店との提携を目指した。いずれも地方の中小スーパーマーケット企業との間に建物や内部施設のリース契約を交わし、リース代金を毎月の売り上げから支払ってもらい、その一方で商品仕入れにおいて三井物産からの購入をできるだけ利用してほしいという内容であった。この対応は、三井物産傘下の卸業者との直接的な競合を避けるために、施設・機器などのリースを通じて、地方の地場スーパーマーケット企業との関係を構築していこうとするものであった。<sup>(7)</sup>

リース事業部がスーパーマーケット向けに手掛けたものとしては、①冷凍食品の物流(コールドチェーンと呼ばれる)における保蔵設備、冷凍ショーケースなどの什器、②沖ユニバック電子計算機の事務合理化機器などがあげられる。このうちコールドチェーン関係の什器については、当時の物流機構で最も遅れた部門であるとの判断から、三井物産では富士重工業と協力して大型冷凍トレーラー(12.5トン積み)を開発して、1966年9月から2ヶ月間かけて全国40都市にキャラバンを行い、PRと市場調査を実施した。その過程で、地方の地場スーパーマーケットでは、店舗の冷凍保蔵・陳列等の諸什器について改善ニーズが高いことを発見したことによるものであった。<sup>(8)</sup>

提携先のスーパーマーケット企業として、カクダイ食品スーパー(山形県)、扇屋(千葉県)、淵上丸栄(東京都)、魚力スーパー(長野県)、東海ストア(静岡県)など、1969年10月時点で三井物産は全国20社以上のスーパーマーケット企業と関係を構築した。20社の中には、大手スーパーマーケット企業も含まれており、1968年には西友ストアと店内設備に関して総額40億円にもおよぶ長期リース契約を内容とする契約を結んだ。また1969年には、中京地区に店舗を持つほいでやと業務提携を結んだ。スーパーマーケット側にとって、リースは固定的な投資を回避できる利点があった。このためリース事業を通じて、スーパーマーケット企業との間に取引のパイプが生まれ、実際に三井物産の商品供給も増加した。例えば、東海ストアでは鶏卵をはじめとし

て三井系列の各種食品が供給された。また山形のカクダイ食品スーパーではそれまで住友系プロイラーだった鶏肉が三井系プロイラーのものに切り換えられるとともに、次々に新規商談が成立した。<sup>(9)</sup>

三井物産では、1968年にリース事業部内にマーチャンダイジング・センターを設置した。この組織は、リースを通じて協力関係のできたスーパーマーケット企業向けの取引を軸にして、全社的課題である消費財のマーケティング推進のために関係各部の結集を図るものであった。食品関係を中心にスーパーマーケットに関連のある飼料畜産部、穀物油脂部、砂糖部、紙パルプ部、繊維部、建設部、化学品総括部の専門スタッフの知識や情報を集めて、スーパーマーケット向けの商品の開発、配送方法、仕入れ方法などの研究を進めた。1960年代後半以降、スーパーマーケット向けの商品の中で、特に繊維製品では台湾、香港、韓国からの輸入品がウエイトを占めるようになり、スーパーマーケット企業と三井物産の関係はいっそう緊密化した。なおリース事業部は、その後1971年に三井リース事業として独立した。<sup>(10)</sup>

リース事業部の設置に先立つ1965年に、三井物産は食品第1部(缶詰、冷凍食品関係)と食品第2部(それ以外の食品)を統合して1つの組織である食品部に戻すとともに、同部に食品の開発・宣伝・販促を担当する開発課を設けた。すでに1964年に設立していた物産フードサービスという子会社を1968年に開発課の直轄組織として再編し、本格的な販売促進活動を開始した。食品の販売専門会社を持っているのは、当時としては商社の中で三井物産だけであった。食品メーカーのグループ化として、スーパーマーケットや百貨店などでの食品フェアを商社の中では最も活発に年中行事化し、テレビ、ラジオなどによるメーカーとの共同宣伝を積極的に展開した。<sup>(11)</sup>

このほか、1969年には食料統括部を新設した。これは、スーパーマーケット企業との取引拡大を見込んで、単品ごとの事業組織から商品相互間の連絡を密にして、利害調整を図るものであった。肉鶏を例にとると、養鶏のみならず飼料、種鶏の手配、ひなの育成以外に、処理・解体や冷蔵・販売・配送など事業に関連する様々な業務に連鎖的に関与するなど、食料事業のシステム化・インテグレーション化

を進めた。さらに供給する食品の生産として、日本製粉と提携してインスタントラーメンの生産を図った。<sup>(12)</sup>

## (2) 評価

三井物産が、社内にスーパーマーケット事業を検討する組織としてスーパー対策委員会を設置したのは1962年のことである。このことから三井物産は、商社の中でも比較的早い時期からスーパーマーケットの将来性に目をつけていたことになる。<sup>(13)</sup>

その後スーパーマーケット事業への関わりとして、子会社（第一ストア）の活用ではあるものの、自らが直接参入する方法を三井物産は選択した。しかし、スーパーマーケットの経営業績は芳しいものではなく、早い段階で同事業から撤退した。

第一ストアの経営失敗に関して、三井物産では、①小売り段階へ進出するための人員面での準備が欠けていたこと、②小規模なスーパーマーケットの自営では規模の利益が享受できず、人件費等の負担に耐えられないこと、③スーパーマーケット自営計画は主として事業部が推進したもので、営業部の協体制度が不完全であったこと、さらには④問屋（卸業者）相手に仕事をしてきた商社が、問屋を飛び越えてスーパーマーケットを自営することにためらいがあった、という4つの要因をあげている。<sup>(14)</sup>

また三井物産の橋本栄一会長は、次のような発言をしている。「私は、スーパー・マーケットをやするのに絶対反対だった。なぜかという、当社の社員は、そういうことに向かないですよ。月給は高いし、頭も高いのが、スーパーマーケットを経営して物を売るなんていう、細かいことに頭が働くはずがない。失敗するにきまるといったんだけど、聞かないから、それほどいうなら、1つだけモデルをやってみようということで、「第一ストア」という小さい店を池袋でやって、みごと失敗して売ってしまいました」。<sup>(15)</sup>

結果として、三井物産では初期の時期における直接的な事業実施による失敗で、スーパーマーケット事業の経営が本質的に商社の経営と異なることを認識し、以後リース事業を通じた専門のスーパーマーケット企業との密接な関係構築によって商品提供の拡大を図るという堅実な方針に転換した。

三井物産がある意味で安全策を選択したのには、

理由があった。それは、三井物産は多くの大手食品メーカーと取引関係を持ち、代理店や特約店などに指定されていた。それゆえ三井物産の食料部門は商社業界の中では屈指の総合力を誇り、豊富な品揃えを有していたからであった。スーパーマーケット企業との取引関係さえ構築すれば、三井物産には売れる商品はたくさんあるとの目算があったものと考えられる。

1972年11月時点で、三井物産が取り扱う代表的なブランド食品としては、以下のものがあった。<sup>(16)</sup>

総販売元・・・こけし印缶詰、三井銘茶、三井しいたけ、スプーンシュガー、クロレラ製品、丸美屋製品、ミルトン

総代理店・・・キャンベル製品、デルモンテ製品、アーマー缶詰、ノッツベリーファームジャム、カーネーション製品、ゴールドンバレーアーモンド、キャドバリーチョコレート、プランターズナッツ、キーブラークラッカー、J&B ウィスキー、マルティニニロッシベルモット、オールドクローバーボンウィスキー、フリスキーペットフード、キングオスカー

代理店・・・リプトン紅茶、バンホーテンココア、日東紅茶、ゴールドンサラダ油（関東のみ）

特約店・・・マルちゃん製品、富士印製品、あけぼの製品、キューピー・アヲハタ製品、カゴメ製品、豊年製油製品、ゼネラルフーズ製品、サンヨーラーメン、エスビー製品、昭和産業製品、エムケーチーズ、日本製粉製品

## (3) リテール以外の流通分野での動き

1960年代から70年代にかけて、リテール分野のスーパーマーケット事業では消極的な姿勢を持つに至った三井物産ではあったが、流通の川上にあたる事業領域、具体的には穀物調達では、日本の商社業界でも先行した行動を見せた。ここでは、その動きを取りまとめる。

1960年代、小麦・大豆・トウモロコシなどの世界の穀物市場では、穀物メジャーと呼ばれる少数の世界的な大企業が、各生産国の穀倉地帯における農家

や農業団体との密接な関係を築くとともに、穀倉地帯の集荷地のみならず、鉄道・河川・港湾の輸送拠点にそれぞれ穀物倉庫（エレベーターと呼ばれる）を備えて集荷・販売・輸送を行っていた。この場合、穀物倉庫の有無が、穀物取引をすることができるかどうかの参入障壁となっていた。三井物産では1961年にアメリカでの大規模な穀物取引を行うべく、中西部のイリノイ州で現地法人与合弁で穀物倉庫を運営する会社を買収して、パシフィック・グリーンを設立した。これにより、三井物産は日本の商社では初めて、アメリカ内陸部でエレベーターを保有し、パシフィック・グリーンは日本向けのトウモロコシや大豆を取り扱った。1968年には、自前の穀物専用船を日米間に就航させたが、この穀物専用船の就航も、商社業界では最も先発となる試みであった。その後1969年には、現地法人与合弁でユナイテッド・グリーン（本社オレゴン州ポートランド）を設立した。同社はアメリカの北西部のモンタナ州と西海岸にそれぞれエレベーターを保有し、日本向けの小麦を取り扱った。<sup>(17)</sup>

1978年には、三井物産は穀物メジャーのクック・インダストリーから、アメリカ内陸部およびメキシコ湾岸における合計複数基のエレベーターを約120億円で買収して、ガルフ・コースト・グリーン（本社テネシー州メンフィス）を設立した。これにより、三井物産はミシシッピ川上流からの一貫物流体制を構築することに成功した。同年、ベルギーの穀物輸入専門会社のインターナショナル・コーンと折半出資でミットコーンを設立した。EC域内への販売を狙ったもので、同社は穀物の三国間貿易も始めた。<sup>(18)</sup>

このように、食品流通では1960年代から70年にかけて、川上領域にあたる穀物の調達・輸入に関して、三井物産は商社業界の中では先発的かつ積極的な動きを示した。

### 3 1960年代から70年代にかけての商社のスーパーマーケット事業への関わり

三井物産を含めて、この時期、多くの大手商社がスーパーマーケット事業に関わりを持った。合弁での事業化では、伊藤忠商事のマイマート（西武百貨店と合弁）、マコー（名鉄百貨店と合弁）、サニー（岩

田屋と合弁）などがあげられる。子会社ながらも自らが主体的に事業化した事例では、三井物産の第一ストア、トーメン（1970年に東洋棉花から改称）の東莫ストア、東食（1961年に東京食品から改称）のスーパートップがあげられる。

しかし、首都圏で中堅食品スーパーマーケットを展開するサミットストアを成功させた住友商事以外は、いずれの場合も商社が関与したスーパーマーケットの経営は芳しいものではなく、事業から撤退する形で終わった。このほか、資金支援の見返りで取引拡大を目指して西友ストアと提携関係を構築した三菱商事も、期待したほどの成果を上げることは至らなかった。

こうしてみると、1960年代から70年代にかけての商社のスーパーマーケット事業への関与は、事業参入という形での進出にはほぼ失敗したという評価がなされる。商社はスーパーマーケット企業から見ると有力取引業者としての地位は確保したものの、その取引における主導権はスーパーマーケット企業にあり、商社の存在はあくまで取引面や資金面での補完的地位に甘んじることになったのである。

## 4 1990年代以降の動向

### (1) 商社のリテール分野への再接近

1990年代に商社はリテール分野に対して再度、関与の度合いを強めるようになった。そのきっかけは丸紅と伊藤忠商事の動きに始まる。

1994年に丸紅は、ダイエーとの間に広範囲の商品取引や新商品開発などを内容とする包括的な業務提携を結んだ。商社とスーパーマーケット企業との包括的な業務提携は初めてのことであり、この後丸紅の対ダイエー向け取引額は3年で約5倍に拡大し、1996年度には1000億円を突破した。拡大したのは衣料品と食品であり、商社のもつ国際調達力とスーパーマーケット企業の販売力が低価格商品の販売・開発などで実を結んだケースとなった。<sup>(19)</sup>

1998年には、伊藤忠商事がセゾングループから1350億円でファミリーマートの株式約30%を取得して筆頭株主となった。こうした動きに触発されたか、大手商社によるコンビニエンスストア企業、スーパーマーケット企業に対する出資がこれ以降、相次いだ。2000年には三菱商事が、丸紅との激しい争

奪戦に勝つ形でダイエーからローソンの株式 20% を取得した（購入金額約1700億円）。その後三菱商事は追加出資を行って持株比率を約28%まで高め、ローソンを傘下に収めた。<sup>(20)</sup>

スーパーマーケット企業との関係では、丸紅はダイエーに続いてマルエツ、東武ストアへの出資を行った。ただし、ダイエーはその後業績が悪化し、産業再生機構の管理下を経て最終的にイオングループの傘下に入った。住友商事は、子会社のサミットストアの経営継続以外に西友（1983年に西友ス

トアから改称）、マミーマート、関西スーパーマーケットへの出資を行った。このうち西友については2000年に住友商事が筆頭株主になったが、その後米国のウォルマートが代わって筆頭株主になった。また三菱商事は、ライフコーポレーションへの出資を行った。2008年にはイオングループとの間に包括提携を結ぶとともに、約5%の株式を取得して筆頭株主となった。このほか、伊藤忠商事は2009年にユニーと、2010年に関西のイズミヤとそれぞれ資本提携を行った。<sup>(21)</sup>（表1参照）

表1 商社における流通系企業への出資状況（2006年6月8日時点）

	スーパーマーケット	コンビニエンス	備考（その後）
三菱商事	・ライフコーポレーション（約19.5%）	・ローソン（32%）	・2008年にイオンの株式を購入（資本業務提携）。
三井物産	・セブン&アイ・ホールディングス（約1.2%）（イトーヨーカ堂）	（セブンイレブン）	
住友商事	・サミットストア（100%） ・西友（73%） ・マミーマート（約20%） ・関西スーパーマーケット（10%）		・2007年に西友株を売却。
伊藤忠商事	・ユニーと包括提携	・ファミリーマート（31%）	・2009年にユニーへ出資。 ・2010年に、傘下のファミリーマートが am・pm を吸収合併。
丸紅	・ダイエー（11%） ・マルエツ（29%）		・東武ストアに出資（25%）。 ・その後ダイエーはイオン傘下に。

注①：上記の記載は、あくまで2006年6月時点のものである。

②：その後の動向については、新聞等から個々の情報を記載。

資料：日経産業新聞2006年6月8日の記事をベースに修正。

総合商社がコンビニエンスストアやスーパーマーケットなどリテール分野に次々に関わりを持つようになった背景には、いくつかの要因が指摘できる。第1にリテール分野の中で、コンビニエンスストアがスーパーマーケットを補完・代替する形で日本国内に普及するなど事業自体が高い成長性を持ち、しかも EC（電子商取引）の今後の普及次第によっては、金融や各種サービスにおけるインフラ拠点として機能し始めるのではないかと高い将来性が評価されたことである。<sup>(22)</sup>

第2に、従来の商社におけるメイン取引であった重化学産業との取引が成熟化し、しかもメーカー自身が商社を介さないで原料調達や製品販売に直接乗り出す動きがあるなど中抜き現象が見られるようになったことへの対応があげられる。第3に、食品・衣料品・雑貨などの消費財の販売は、従来どちらか

といえば商社の取り組みが成功していなかった手薄な事業分野であり、消費財の取引拡大は産業材取引の減少を代替する取引先と考えられたことである。<sup>(23)</sup>

しかもリテール分野に関わることは、川上の生産者から川下の消費者までの垂直一貫的な関わりを持つことであり、商社にとって新たなビジネスモデルの構築やビジネスチャンスの創出に寄与するのではないかと期待された。この垂直一貫的なビジネスモデルに関して、ファミリーマート株を取得した伊藤忠商事の丹羽宇一郎副社長（後に社長に）は、「収益構造の改革だ。川上から川下までを含む一貫した事業ができるのは総合商社だけだ。流通分野でも原料の調達やメーカーと一緒にの川中事業などはやってきたが、小売りは本格的にやってこなかった。一貫した取り組みができれば、新たなビジネスのチャンスが生まれ、川上、川中、川下のどこかの

調子が悪くなくても補える。・・・我々が狙っているのは株の売却益や配当ではない。流通の全領域にわたるビジネスの拡大だ。」と発言していた。<sup>(24)</sup>

## (2) この時期の三井物産におけるリテール分野への対応

伊藤忠商事、三菱商事、住友商事などの活発な動きに対して、1990年代、三井物産のリテール分野への取り組みは迷走した。1997年には大阪を本社とするマイカルと商品企画・調達・物流などを柱とした業務提携を結んだ。1999年には九州を地盤とする寿屋の株式を取得した。しかし、マイカルと寿屋の双方ともに経営が低迷するなど流通企業の提携先の選択に失敗し、リテール対策は出遅れた。経営が悪化したマイカル・寿屋の店舗の多くは、後にイオングループに吸収された。<sup>(25)</sup>

そうした中、2001年に三井物産はイトーヨーカ堂グループとの間に、商品の共同企画や海外調達、物流効率化などを柱とした包括提携を結ぶことに成功した。この提携は、伊藤忠商事や三菱商事のようなコンビニエンスストア企業への出資による子会社化という直接的な進出ではなく、コンビニ業界トップのセブンイレブンを持つイトーヨーカ堂グループとの包括的提携という点に大きな違いがあった。三井物産では2001年6月に約100人規模の組織体制でリテール本部を新設して、食品、化学品、繊維、運輸物流など社内の17本部に分散していたヨーカ堂グループ向けの取引を集約した。リテール本部の想定取引は約3000億円で、そのうち約9割がセブンイレブン向け取引であった。<sup>(26)</sup>

その後三井物産は2005年に、イトーヨーカ堂の株式0.65%（購入額100億円）と、セブンイレブンジャパンの株式1.58%（1.39%を351億円で。追加として0.19%を50億円で）を取得した。イトーヨーカ堂ならびにセブンイレブンは2005年9月に持株会社であるセブン&アイ・ホールディングスを設立した（これ以降、グループ名もセブン&アイグループに変更）。これに伴う株式移動により、三井物産はセブン&アイ・ホールディングスの株式を約1.2%保有することになった。<sup>(27)</sup>

三井物産においてセブン&アイグループ、とりわけセブンイレブンとの関係は1980年代初頭に、樹脂製弁当箱を納入する合成樹脂を取り扱う部署で

始まった。セブンイレブンからの弁当箱のコスト低減の依頼に対して、三井物産では弁当容器の規格統一や大量発注によるコストダウンにとどまらず、物産自体が物流子会社を設立し、この子会社が樹脂メーカーから弁当箱を買い取り、弁当メーカーが必要なときにそれらを納入する物流体制の仕組みを構築した。これにより、セブンイレブンにおける弁当箱の調達コストを1割下げることになった。これ以降、1980年代後半から始めた弁当の1日3回配送、1990年代に取り組んだおでんの袋詰め配送、栄養ドリンク剤のチルド輸送などにも三井物産は関わるようになった。1994年には、子会社を通じてセブンイレブンの生ゴミリサイクル事業も行った。<sup>(28)</sup>

こうした三井物産のセブンイレブンに対する地道な貢献が評価されて、セブン&アイグループから包括提携の相手として三井物産は選択されたのだが、この背景には、伊藤忠商事の流通分野に対する経営戦略の転換と、それに伴うセブン&アイグループと伊藤忠商事の関係見直しがあった。

もともと1972年から73年にかけて、イトーヨーカ堂が米国のサウスランドとコンビニエンスストアの提携交渉をするにあたって仲介役を担ったのは、伊藤忠商事であった。こうした経緯から、伊藤忠商事はセブンイレブンに対して商品供給を行うなどセブン&アイグループとの密接な関係を築いていた。伊藤忠商事はセブンイレブン専用の物流会社設立にも出資しており、1993年からセブンイレブン向けの焼き立てパンの製造・供給事業も手掛けていた。<sup>(29)</sup>

その後伊藤忠商事はコンビニエンスストア事業の成長性を高く評価して、1998年にセゾングループからファミリーマートの株式を取得して、同社を傘下に収めて自らがコンビニエンスストア事業を手掛けることを選択した。

この際、伊藤忠商事では、室伏稔社長が「セブンイレブンには事前にお断りをしている」とコメントするなど、セブン&アイグループに対して細心の注意を払った。さらに伊藤忠商事ではファミリーマートとの取引はグループ会社の西野商事で行う一方で、セブンイレブンおよびイトーヨーカ堂との取引はグループ内の別の会社である伊藤忠食品で行う体制を敷いた。これは、丹羽宇一郎副社長が「ファミリーマート関係の仕事と他のコンビニエンスストア（セブンイレブンを示す 筆者注）との取引とは峻

別」すると発言したように、部署・人材を明確に分けてあらゆる情報を遮断する体制づくりであった。<sup>(30)</sup>

しかし、伊藤忠商事がこうした体制を敷いたとしても、ライバルとなるコンビニエンスストア事業を直接実施することになった事実は変わりなく、セブン&アイグループでは伊藤忠商事との関係を見直すことになり、包括提携の相手として三井物産を選んだのである。三井物産にとってみると、伊藤忠商事の経営方針の転換が幸いしたことになり、ある意味で僥倖だったと言えるかもしれない。

ただし、セブン&アイグループではこれまでの伊藤忠商事との深い関係を考慮してか、その後もセブンイレブンへの商品供給に伊藤忠商事のグループ会社に関わっており、全面的な取引中止には至っていない。この背景には、専用の物流会社設立など伊藤忠商事グループがセブンイレブンに対して過去行ってきた莫大な投資を白紙に戻すには多大なコストが必要であり、セブンイレブンでも急激なシステム変更にはリスクが伴うなどの両社痛み分けの事情があった。そのため三井物産との包括提携の締結の際にも、物産側からの伊藤忠商事との取引縮小の要求をセブン&アイグループは受け入れなかったとされる。セブンイレブンは今後の伊藤忠商事との関係について、自社に有利な条件の場合ならこれまで通りの関係を維持するものと推測される。ちなみに鈴木敏文セブン&アイグループ会長は、伊藤忠商事との関係に関して、「キャスティングボートはこっちが握っている」、「どの商社とも緊張感を持って取引していく」と語っている。<sup>(31)</sup>

## 5 自社系列の全国卸の構築

### (1) ライバル商社における系列食品卸の構築

スーパーマーケットなどでは従来、地域や季節ごとに消費者の嗜好が変わるために、メーカー1000社前後と取引しないと食品売り場は成り立たないとされ、こうしたことから多くの卸業者と取引していた。1990年代以降、流通業界では大手流通企業による中小業者の吸収統合などによる業界寡占化と、それに伴う流通企業の全国展開化が進んだ。大手流通企業に商品を納入する卸業者は、各種食品、酒類、菓子など取り扱い商品の総合化と全国的な流通網を満たす全国卸になる必要が生じた。流通企業にとっ

ても、多くの業者が出入りしていた納入・物流を少数の卸業者に集約することは、事務処理・物流コストの軽減につながった。<sup>(32)</sup>

全国展開を行っているスーパーマーケット企業やコンビニエンスストア企業への直接的な事業関与ないしは包括的な業務提携の締結を商社が行った場合、いずれの場合でも、全国の各店舗への商品供給を図る点から、商社は自社系列の全国卸をつくりあげることが必要となった。

また、こうした動きと並行して、特定商社の傘下に入った流通企業では、商品納入にあたって同じ商社系列の卸業者への取引変更を相次いで行った。

例えば、伊藤忠商事の傘下に入ったファミリーマートでは、物流設備の運営をセゾングループから伊藤忠商事グループの会社に切り替えた。コンビニエンスストアが毎日配送する商品は、①弁当など低温・冷蔵食品、②菓子など常温の食品と日用雑貨品、③アイスクリームなど冷凍食品の3つに分類される。従来ファミリーマートでは低温・冷蔵食品分野で35カ所の物流拠点をもち、そのほとんどがスーパーマーケットであるグループ会社の西友の運営する施設を利用していた。しかし、伊藤忠商事はこの施設を28カ所に集約するとともに、同施設の運営を伊藤忠商事グループ内でコンビニエンスストア事業を担当する子会社のファミリーコーポレーションに委託することに変更した。これにより、セゾングループはコンビニエンスストア向け物流事業から撤退し、賃貸している倉庫などの物流施設の権利をファミリーコーポレーションに譲渡した。また常温と冷凍の物流について、ファミリーマートは多数の卸業者と取引していたが、伊藤忠商事系列の卸である西野商事を中心に取引業者の数が絞り込まれた。このほか常温の物流拠点も20カ所から18カ所に減らし、大型化された。<sup>(33)</sup>

伊藤忠商事傘下の食品卸である西野商事の年商は、1998年に1702億円だったが、ファミリーマート向け商権の拡大が寄与し、1999年には2027億円にまで伸びた。拡大の背景には、三井物産系列で酒類卸の小網が納入していた飲料と、菱食が担当していた北陸地区の店舗向けの商権が西野商事に移ったことによるものであった。<sup>(34)</sup>

系列卸業者への取引変更では、菓子業界も事例としてあげられる。菓子卸では、三菱商事が2004年

にサンエスを系列下に収めた。三菱商事は2005年にローソン向け取引に関して、菓子卸の最大手である山屋（丸紅系）が担当していた取引分をサンエスに変更した。ほぼ同時期、伊藤忠商事はファミリーマートの菓子取引において、サンエスから自社系列のドルチェに変更した（ドルチェは、独立系卸業者のコンフェックスと伊藤忠商事が共同出資で設立した会社）。結果として、特定商社と同系列の卸業者が商権を獲得し、他商社系列もしくは独立系卸業者が損を被ったことになる。<sup>(35)</sup>

卸業者における事業環境の激変は、商社にビジネスチャンス拡大をもたらすものであり、食品卸業者間では、特定商社の系列になる形での企業合併が相次いで起きた。

商社の中で先行して系列的な全国卸をつくったのは、三菱商事である。1979年にそれまでに傘下に収めていた食品卸4社（北洋商事、野田喜商事、東京ならびに大阪の新菱商事）を合併させて菱食を設立した。菱食は大阪の祭原と2003年に合併するとともに、2005年には業績不振に陥っていた老舗卸業者の明治屋と提携し、同社は卸部門を分離して三菱商事との合併会社である明治屋商事を設立した。その後菱食、明治屋商事以外に、系列下にあったサンエス（菓子卸、2004年に三菱商事の出資を受ける）、フードサービスネットワーク（もともとダイエー・ロジスティクス・システムズから、三菱商事が2002年にローソン向け物流事業を取得して設立した会社が始まり）の4社を合併統合させることにより、三菱食品を2011年に誕生させた。<sup>(36)</sup>

先行する三菱商事に対抗する意味から、伊藤忠商事では系列卸である松下鈴木（本社大阪市）とメイカン（本社名古屋市）を1996年に合併させて、社名を伊藤忠食品に改称した。松下鈴木は、イトーヨーカ堂、セブンイレブン向けの専用センターを全国で7カ所も持つ卸であり、一方のメイカンは冷凍・冷蔵分野に強みをもっていた。その後伊藤忠食品は九州、東海、中部、北海道などの中小卸を傘下に収め、経営基盤の強化を図った。

また伊藤忠商事は、2004年に雪印アクセスを傘下に収めることにも成功した。同社はもともと雪印食品の卸を行う子会社であった。食中毒事件で親会社である雪印食品の業績が悪化して雪印アクセスの保有株式が2002年に放出された際に、伊藤忠

商事が株式を取得して筆頭株主になった経緯がある。伊藤忠商事は雪印アクセスの社名を2004年に日本アクセスに改称、その後2007年にはグループ内の西野商事と合併させた。その後日本アクセスは、2011年に同系列のファミリーコーポレーションと伊藤忠商事フレッシュ、ユニバーサルフードを吸収統合した。<sup>(37)</sup>

こうしたことから伊藤忠商事の系列卸としては、伊藤忠食品と日本アクセスが並立することになった。1社に集約しない事情には、先述したように伊藤忠商事とセブンイレブンの微妙な取引関係があった。伊藤忠商事では、セブンイレブンの取引を伊藤忠食品に集約する一方で、ファミリーマートの取引を日本アクセスに集約するなど、区分けのためにも、こうした並立状態を作らざるを得なかったのである。

三菱商事と伊藤忠商事を比較した場合、早い時点から菱食（その後の三菱食品）という全国卸を有していた三菱商事にとっては、垂直一貫的なビジネスを実現する点からも、リスクはあるものの川下にあたるリテール事業に進出することは、ある意味で必然であったと言えよう。換言すれば、全国卸をすでに有していたことから、いつでもリテール事業に進出することが可能だったのである。その場合、三菱商事ではスーパーマーケット事業よりもコンビニエンスストア事業に高い成長性と事業可能性があると判断したものと考えられる。一方、伊藤忠商事の場合は三菱商事のケースとは順番が逆で、最初に流通企業との関係ができ、その後自社系列の全国卸をつくっていったことになる。具体的には、セブンイレブンの取引拡大に伴って、自社系列の中小卸を順次統合していく方法で全国卸である伊藤忠食品を内部育成していった。並行してファミリーマートを傘下に収めたことで、セブンイレブンを取り扱う卸とは異なる全国卸を自社系列内にもう1つつくる必要に迫られ、買収などを通じて日本アクセスをつくりあげたのである。

## (2) 三井物産における系列全国卸の育成・強化

数多くの大手食品メーカーとの取引関係を持ち、伝統的に食料部門の強かった三井物産は、系列卸の育成・強化の面で三菱商事・伊藤忠商事の後に回った。

三菱商事が菱食のような全国卸を比較的早い時期に設立したのに対して、三井物産では関係密接な地方卸3社（関東を地盤とする三友食品、北海道の古屋、九州のシンセイ）を軸に、各地の有力独立系卸を加えた企業連合体を形成することによって全国的卸網を構築し、小売りの要請に応えることを想定した。しかし、三井物産と取引関係のある独立系卸の中には、商社主導型の連携・再編に消極的な企業もあり、三井物産の構想は思惑通りに進まなかった。<sup>(38)</sup>

三井物産にとって自社系列の全国卸の育成は1990年代では、まだ切迫した経営課題になっていなかったものと考えられる。しかし、2001年のイトーヨーカ堂グループ（後のセブン&アイグループ）との業務提携の締結で、喫緊の経営課題に一気に浮上した。

三井物産の早い時期から系列下にあった食品卸として小網と三友食品があった。小網はキッコーマン系醤油問屋5社が戦前に統合してできた会社で、酒類が得意分野であった。一方の三友食品は、戦前に設立された山室勝年商店に起源がある。1981年に同社は三和食品を経て三友食品に改称後、物産食品販売と合併した。2000年に小網と三友食品が合併して三友小網となった。<sup>(39)</sup>

三井物産では、依然として三友小網が特定地域にしか地盤を持っておらず、全国的な物流網を持った卸業者になっていない状況を鑑み、各地の地方卸との資本提携を中心とした提携づくりを積極的に進めた。2002年に山口屋グループ（本社仙台市）の酒類卸部門を買収してSK 仙台酒販を設立、2003年にニイミ食品（本社広島市）の営業権を譲り受けてニイミ物産を設立、2004年にポーキ佐藤（本社郡山市）、北酒連（本社札幌市）に資本参加、以前から資本関係にあった梅沢（本社名古屋市）・藤徳物産（本社倉敷市）への出資比率を引き上げた。それ以降も武田食品（本社甲府市）、長野県酒類販売（本社長野市）、籠島（本社新潟市）へ出資した。このほか、日本ペネットから関西以西の一部事業の譲渡、エスケイ仙台酒販の吸収合併、永井商店から卸売り事業の譲渡も行った。また、この過程で、2004年には三友小網を三井食品に社名変更し、同社を三井物産の中核的な全国卸として育成していくことを内外に明らかにした。<sup>(40)</sup>

2002年以降に三井物産が出資した食品卸9社のう

ち7社がセブンイレブンを主取引としている卸業者であり、三井物産による一連の地方卸との提携がセブンイレブン向け物流の充実であったことは明白である。これらの提携で三井物産はセブンイレブンの全出店エリアに加工食品を供給できるネットワークづくりを完成させた。<sup>(41)</sup>

しかし、こうしたセブンイレブンへの納入を主眼とした系列卸網の構築は、他の流通企業の反発を受けることになった。ダイエーが取引業者を変更したため、三井食品はダイエー向けの年間約400億円分の取引を喪失した。業績の悪化した三井食品は、全社的な体質改善を図るために、独立系卸の大手である国分と2006年に業務提携を行った。国分は、三井食品との連携によって物流共同化などの面でスケールメリットが確保できる点からこの提携に応じた。<sup>(42)</sup>

## 6 1990年代以降における三井物産の流通企業との関わり

1990年代以降の三井物産のリテール事業との関わりでは、提携先だったマイカルが業績不振に陥るなどで大きく出遅れた。しかし、伊藤忠商事の方針転換もあり、さらにそれまで物産自体が特定流通企業と密接な関係構築には至っていなかったことも幸いし、2001年にセブン&アイグループ（当時はイトーヨーカ堂グループ）と包括提携を結ぶことに成功した。その後セブン&アイグループは、2006年に西武百貨店とそごうをともに傘下に持つ持株会社であるミレニアム・グループの株式を野村プリンシパル・ファイナンスから取得した。これにより、セブン&アイグループは、傘下にスーパーマーケット、コンビニエンスストア、百貨店、さらには外食レストラン（デニーズ）などを持つ巨大流通企業グループとなっている。

セブン&アイグループとの提携以降、三井物産の流通分野への取り組みは今後、同社を主な対象として動く状況になっているといっても過言ではない。実際、自社系列の全国卸の育成では、セブンイレブンへの商品供給を想定した地方卸の取り込みが行われた。

こうしたことから、三井物産の流通分野における基本的な経営スタンスは、川下にあたるリテール分

野に関しては自ら事業化することはせずに専門となる大手流通企業と提携し、商品供給を行う川中領域までを自社の事業領域としていることである。

この点に関して、佐藤正芳・三井物産常務執行役員は、「商社の流通戦略の基本は中間流通であると考えている。三井物産としてもメーカー、小売業・消費者をつなぐ役割としての中間流通を強化していく。傘下の三井食品を核にして、中間流通の総合化・メガ（巨大）化を進めたい。取引先に対して、商品カテゴリーや温度帯などのフルライン化を目指していく。ある程度大きな存在にならなければ、競争には勝ち残れない。そのために必要な M&A には機会があれば、取り組んでいくつもりだ」とコメントしている。さらに同氏は、「（小売業への出資を）やらないということではない。ただ、商社として主体的に小売業をするつもりはないということだ」とコメントしている。<sup>(43)</sup>

## 7 三井物産の流通分野への対応についての総括

本稿では、1960年代から70年代にかけて、そして1990年代以降の2つの時期における三井物産のリテール分野への取り組みを考察した。

三井物産では、流通の川下にあたるリテール（小売り）分野に対して、1960年代の早い時期に、子会社を使って一度だけスーパーマーケットを自ら事業化する形で試験的に参入した。しかし、スーパーマーケットの経営は商社の経営と全く異質なものであると判断し、三井物産は早々と同事業から撤退した。

以後、三井物産は、リテール分野への進出に関しては消極的な姿勢を堅持した。1990年代以降に伊藤忠商事と三菱商事が相次いで巨額な資金投下によって大手コンビニエンスストア企業を傘下に収めたが、この経営判断は、両社がともにリテール分野における事業リスクと将来性を両天秤にかけて、将来性を選択したことによるものであった。一方で、三井物産はセブン&アイグループとの包括的な業務提携を締結した。これ以降、スーパーマーケット、コンビニエンスストア以外に百貨店を持つこの巨大流通企業グループとの関係構築が、三井物産の流通対策そのものになったと言える。

1960年代から70年代、さらに1990年代以降の2つの時期を通じて、三井物産は流通分野への対応として、リテール事業には自ら関与することはせずに、専門企業との関係強化を図った。このことは、川下領域での事業リスクをより考慮したものであり、流通分野では川中領域にあたる商品供給までを自社の事業領域と設定したことになる。

1960年代から70年代にかけて日本の商社では初めてアメリカでの穀物倉庫会社（エレベーター）の買収を行うとともに、自前の穀物専用船による日米間の就航を行って大規模な穀物取引を始めたことも、流通分野の川上領域に力点を置いた行動と考えれば、三井物産の一連の経営行動を統合的に解釈することができる。<sup>(44)</sup>

結局のところ、三井物産は流通分野において自社の経営力が最も発揮できるのは、BtoC（企業・消費者間取引）ではなく BtoB（企業間取引）の領域であり、自社の行動範囲はこの領域にとどまるべきと判断したことを意味している。

## 引用文献等

- (1) 平井岳哉「1970年代における総合商社のスーパーマーケット事業への進出」『千葉経済論争』千葉経済大学第27号 2002年 P1～29。
- (2) 平井岳哉「米国型スーパーマーケットの移植と日本型への変更」小沢勝之編著『流通システムの国際比較史』文眞堂 2004年 P192～196。
- (3) 伊藤忠商事、三菱商事、住友商事の1960年代から70年代にかけてのリテール事業に関する概略については個々には引用をしないが、平井岳哉「1970年代における総合商社のスーパーマーケット事業への進出」『千葉経済論争』千葉経済大学第27号 2002年 P9～22。
- (4) 『激流』編集部「総合商社・スーパー戦略の破綻と焦燥」『激流』1978年7月 国際商業出版 P92～93。
- (5) 『流通情報』編集部「流通支配をもくろむ総合商社」『流通情報』No.15 流通経済研究所 1969年1月 P13～14。
- (6) 『激流』1978年7月 P92～93。三井物産株式会社『挑戦と創造』1976年 P286～290。三井物産株式会社『回顧録』1976年 P410～

411. 国政恒裕「スーパー進出をねらう大手商社の現状」『食品工業』1966年2月15日 光琳 P53。

杉康二郎「メーカー、商社が川下作戦展開中」『商店会』1973年7月 誠文堂新光社 P56では、「三井物産が第一ストアの経営を岩田屋に譲った」との記述がある。

(7) 『挑戦と創造』P286～290。

(8) 三井物産株式会社『稿本三井物産株式会社100年史下巻』1978年 P506～508。

(9) 『酒類食品統計月報』編集部「進むスーパー連合と商社の進出」『酒類食品統計月報』1969年10月 日刊経済通信社 P40～42。田島義博「スーパー・総合商社 蜜月時代の甘い計算」『別冊中央公論 経営問題』1969年6月 中央公論社 P83～86。リースを通じた商品供給の拡大は、セールス・プロモーション・ビューロー編集「ビッグストア時代の商社戦略 三井物産」『セールスマネジャー』1968年8月号 ダイヤモンド社 P108～109。

(10) 『挑戦と創造』P286～290。『稿本三井物産株式会社100年史 下巻』P507～511。

(11) 『酒類食品統計月報』編集部「総合商社の食糧・食品戦略」『酒類食品統計月報』1972年11月 日刊経済通信社 P8～13。

(12) 『販売革新』編集部「総合商社のオルガナイズ能力の片鱗を見る 2産地開発から小売り段階まで」『販売革新』1970年1月 商業界 P75～76。日本製粉との提携は、『酒類食品統計月報』1969年10月 P40～42。

(13) 『挑戦と創造』P286～290。

(14) 『稿本三井物産株式会社100年史 下巻』P507～508。『挑戦と創造』P286～290。

(15) 『回顧録』P410～411。

(16) 『酒類食品統計月報』1972年11月 P8～13。

(17) 商社研究グループ「穀物 メジャーへの静かな朝鮮」『中央公論 経営問題1980年春季増大号』中央公論社 1980年 P186～191。

『挑戦と創造』P264～268によると、穀物地帯の集荷地における穀物倉庫は、一般的にコントリー・エレベーターと呼ばれている。この施設は、巨大なサイロ（貯蔵施設）と穀物搬入用エレベーターから成り、穀物の集荷、乾燥、調製、保管な

どを行う。搬入用エレベーターには高さ40mを超える規模のものがあり、こうした見た目から穀物倉庫はエレベーターという施設名となっている。鉄道や河川の穀物倉庫はターミナル・エレベーター、港湾（輸出用の外港）の穀物倉庫はシーボード・エレベーターと呼ばれる場合もある。

(18) 『中央公論 経営問題1980年春季増大号』P186～191。日経産業新聞1981年10月2日。

(19) 日本経済新聞1997年5月17日。

(20) 日経流通新聞2000年1月18日。

(21) 日経産業新聞2006年6月8日。日本経済新聞2008年12月6日。日経流通新聞2010年2月15日。

(22) 日経産業新聞1999年7月22日。日経産業新聞2000年1月7日。

(23) 島田克美『産業の昭和社會史2 商社』日本経済評論社 1986年 P187。

(24) 日経産業新聞1998年2月12日。

(25) 日経流通新聞2001年4月26日。

(26) 日本経済新聞2001年4月24日。日経流通新聞2001年4月26日。

日経ビジネス編集部「三菱商事 vs 三井物産 食品卸の綱引きで火花」『日経ビジネス』2004年5月31日 日経 BP P36では、三井物産の系列卸会社である三井食品はセブンイレブンから主力卸として全国的に物流を任せたいと告げられたとしている。三井物産グループのセブンイレブン向け取引額は約3500億円とされている。

(27) 日本経済新聞夕刊2005年7月28日。日本経済新聞2005年8月24日。

(28) 日経ビジネス編集部「最強の商社マン 会社を救う究極の営業」『日経ビジネス』2000年5月29日 日経 BP P26～27。

三井物産株式会社のホームページにおける「何をやっているの? 「総合商社」 消費者にとって最も身近な川上ビジネス。24時間365時間、休まない店を裏で支える」も参照。2014年2月21日に同サイトを確認。

(29) 株式会社セブン・イレブン・ジャパン『セブン・イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1973-1991』1991年 P7～12。日経流通新聞1995年10月31日。日経流通新聞1998年2月7日。

伊藤忠商事グループとセブンイレブンの取引額については、数字の異なる記事が存在する。日経ビジネス編集部「ファミリーマート新社長が抱えるジレンマ」『日経ビジネス』1999年11月8日 日経BP P14、および日経ビジネス編集部「ネットビジネスで突っ走る商社のトップ 丹羽宇一郎」『日経ビジネス』2000年4月3日 日経BP P164では、ともに「食品を中心に700億円を超える」という記述がある。

一方で、日経ビジネス編集部「コンビニにエース投入する伊藤忠の思惑」『日経ビジネス』1999年3月8日 日経BP P11では、「純粋な製品納入の取引額だけで数千億円に達する」との記述がある。

(30) 日経産業新聞1998年2月12日。日経流通新聞1998年11月3日。『日経ビジネス』1998年11月8日 P14~15。

(31) 日経流通新聞1998年2月7日。鈴木敏文氏のコメントは日経流通新聞1998年11月3日と日経流通新聞2001年4月26日。

伊藤忠商事の系列卸の1つに、松下鈴木がある。同社は1996年にメイカンと合併して伊藤忠食品となった。『セブン・イレブン・ジャパン 終わなきイノベーション 1973-1991』P83~84では、松下鈴木が1970年代のセブンイレブンの出店拡大に対応した物流体制を作り上げていったことが記述されている。

松下鈴木では1977年にセブンイレブン専用の在庫管理を始めるとともに、当初は大田、葛飾、多摩、岩槻の4カ所の配送センターで対応した。その後1979年に1カ所に集約したセブンイレブン専用倉庫をスタートさせ、欠品の解消、小分け配送、定時配送、積載効率の向上に本格的に取り組んだ。1990年からは同社でイトーヨーカ堂グループ専用の部を設け、その中にセブンイレブン専任の課を設置した。

(32) 日経産業新聞1998年3月3日。日本経済新聞2004年12月15日。日本経済新聞2012年10月5日。

(33) 日本経済新聞1998年11月2日。

(34) 日経流通新聞2001年3月13日。

『日経ビジネス』1999年3月8日 P11によると、1998年2月の伊藤忠商事による買収時点で伊藤

忠商事グループとファミリーマートの取引は年間約500億円だったが、1998年度には900億円まで拡大した。伊藤忠商事では近い将来、この取引額を4000億円まで拡大する計画があるとされていた。

(35) 日経流通新聞2005年3月11日。日経流通新聞2005年11月7日。

(36) 日本経済新聞2010年7月30日。日経流通新聞2010年8月2日。

(37) 日経流通新聞1996年3月12日。日経流通新聞1996年10月1日。日本経済新聞2010年9月29日。

(38) 日経流通新聞1992年10月29日。

(39) 三井食品株式会社のホームページにおける沿革を参照。2014年2月18日に同サイトを確認。日経流通新聞2002年7月4日によると、2001年に三井物産がセブンイレブンと包括提携を交わしたことから、旧小網が持っていたファミリーマートやミニストップなど向けの取引が中止となり、三友小網の売上高が急減した。そのため三井物産が増資による金融支援をした経緯があった。

(40) 日経流通新聞2005年6月16日。

(41) 日経流通新聞2005年6月16日。

(42) 日経流通新聞2006年4月9日。

三井食品と国分の提携にあたって、三井食品がセブンイレブンと取引する一方で、国分はローソンなど他のコンビニエンスストアとの取引をしていた。そのため三井物産の鈴木正隆副社長がこの提携締結に先立って、セブン&アイグループの鈴木敏文会長のもとを訪れ、国分との提携を通じて他社に情報が流れないようにすることを条件に了解をもらった経緯があった。

(43) 日経流通新聞2006年1月16日。

(44) 日本経済新聞2012年8月14日では、丸紅はアメリカの穀物商社ガビロンを約2880億円で買収し、穀物調達ビジネスを拡大した。丸紅は提携していたダイエーがその後イオングループ傘下に入るなどリテール分野での事業展開が芳しくなく、流通分野の川上領域での事業拡大と考えれば、三井物産と同様な動きであると解釈できる。