

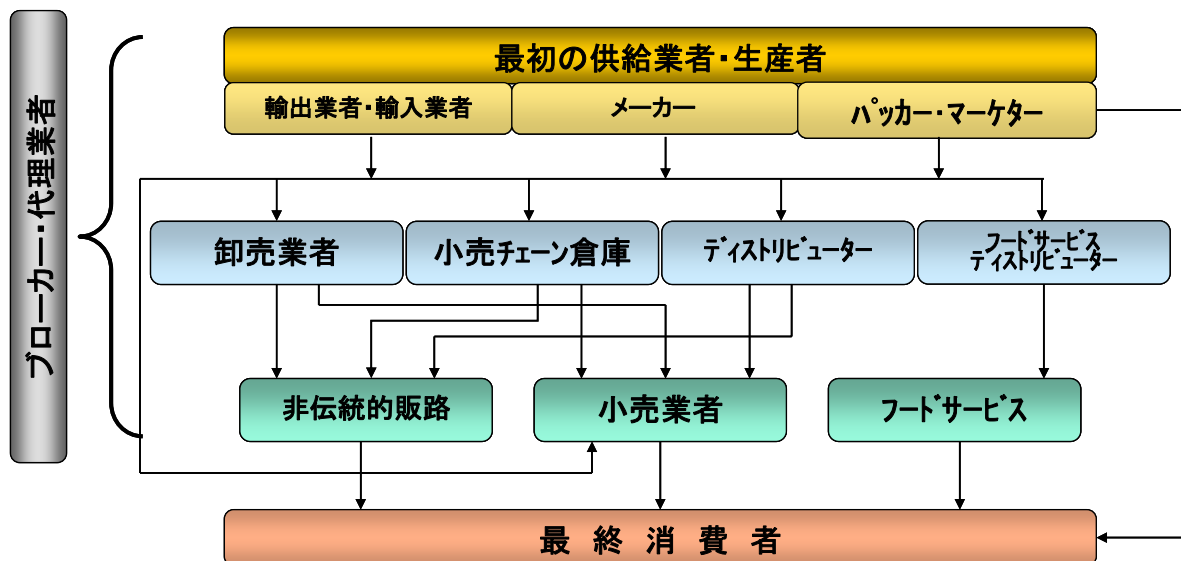
(3) 米国の食品流通の構造と動向

a 米国の食品流通の概要

米国の食品流通システムは、これまで急成長と目覚ましい変化を遂げてきた。合併と再編が進み、大規模な総合ディストリビューターが次々と小規模なディストリビューターを買収し、かつて食品流通の主流をなしていた多数の小規模な業者の役割は低下してきている。

しかし、このような状況にあるにもかかわらず、米国の流通システムは現在も非常に複雑である。食品が消費者の元に届くまでにはいくつかの流通ルートがあり、様々な仲介業者（ブローカー、卸売業者、ディストリビューター）が中心的な役割を果たしているが、その実態はわかりにくい。図 12 は、これらのルートを簡略化したものである。

図 12 米国の食品流通システム

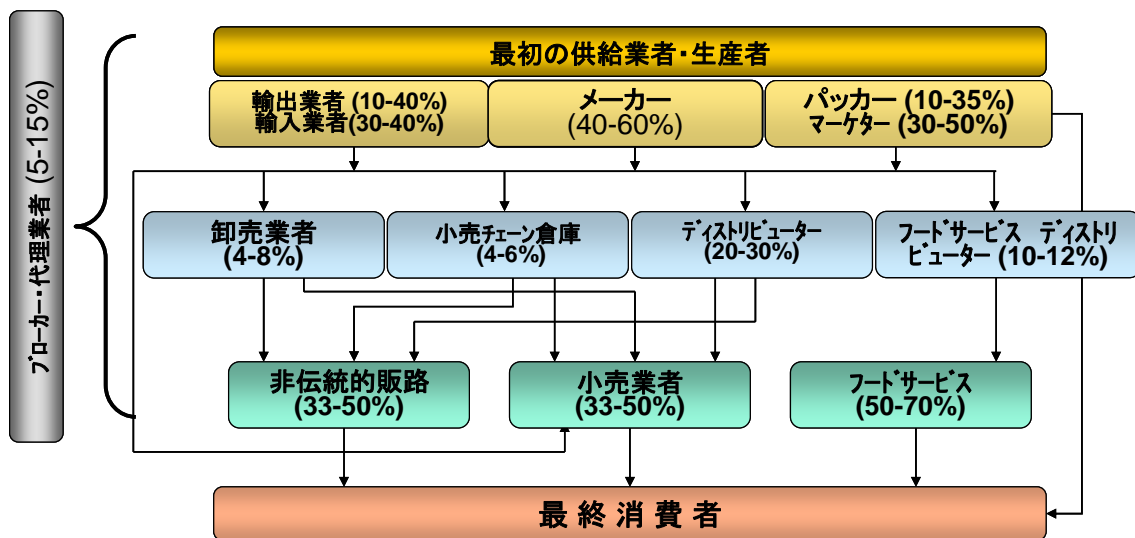


最初の供給業者（メーカー、輸入業者等）と最終的な売り手（小売店、レストラン等）の役割は明確であり、ほとんどの人が理解できるのに対して、仲介業者の役割はわかりにくい。

米国の食品流通システムの仲介業者は、一般に、①マーチャント・ホールセラー、②メーカーの営業支店・営業所、③ブローカー・代理業者 (agent) の、3つに大別できる。③は、ファシリテーター (facilitator) (「手助けする・円滑にする業者」という意味) と位置づけることもできる。

食品流通においても 1 つ重要なのは、食品の流通過程における粗利益である。粗利益は「商品のコストと販売価格の差」と定義され、図 13 は販売価格に対する粗利益の割合を表したものである (NASFT による推計)。なお、ブローカーは、通常、粗利益ではなく、販売手数料を取っている。

図 13 販売価格に対する粗利益率 (売上総利益率)



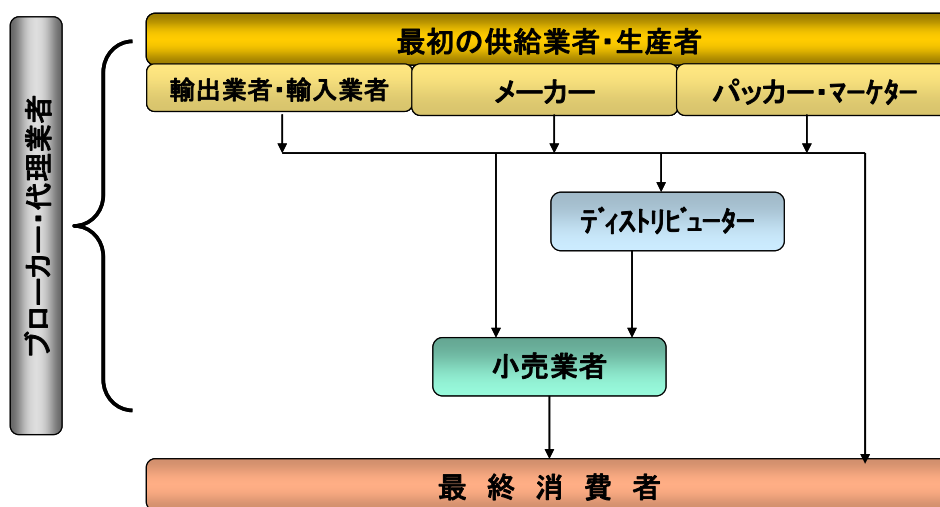
b 食品小売店への流通

米国では、食品小売店への流通は、主にマーチャント・ホールセラーか自社で配送機能を持つ小売業者 (self-distributing retailers) が担っている。エスニックフードなどのスペシャリティフードを扱うニッチな小売店に製品を卸すのは、ほとんどの場合、マーチャント・ホールセラーである。図 14 は、小売部門への代表的な流通ルートを示したものである。

小売部門に商品を卸す大手マーチャント・ホールセラーには、スーパーバリューストアーズ、C&S ホールセール・グローサリーズ、ウェイクファーン・フード・

コーポレーション、ジャイアント・イーグル、ナッシュ・フィンチ・カンパニーなどがある。また、自社配送機能を持つ大手小売業者として、ウォルマート、クローガー、セーフウェイ、アホールドなどが挙げられる。しかし、彼らの役割は複雑で、重複している場合もある。例えば、大規模な卸売業者の一部が自ら小売チェーンを運営し、また、自社配送機能を持つ小売業者が一部の製品に関しては外部のディストリビューターを使うといったこともよく見られる。

図 14 小売部門への流通



ブローカーが小売部門に対する食品流通において果たす役割は大きい。米国では、大手スーパーマーケットへの流通のほとんどをブローカーが担っている。特定のニッチ市場に的を絞らない食品全般を扱うブローカーが中心であり、これらのブローカーは、国内のスーパーマーケットで販売される食品を大量に扱うことに重点を置いている。中小規模の独立系小売業者ではブローカーを使わないケースも多い。ブローカーは、メーカーの代理業者として、卸売業者やディストリビューターを含め流通ルートのあらゆる段階の代理業者と連携して業務を行なう。

食品を販売する流通ルートは多様であり、単一で万能なアプローチなどはない。こうしたことは今回の調査で裏付けられ、輸入業者、メーカーは、直接販売するか、ディストリビューターを使うか、ブローカーを使うかは、そのルートによって決まると説明している。大規模なスーパーマーケット・チェーンに食い込むに

は、そのチェーンが通常使うブローカーに連絡して連携を取ることが最善の策である。独立系小売店、スペシャリティ／グルメフード販売店、自然／有機食品販売店に加え、会員制の大型ディスカウント店（コストコ、ビージェーズ、サムズなど会員しか利用できないディスカウント店）への販売に関しては、直接販売することもディストリビューターを通すこともできる。

大規模なスーパーマーケット・チェーンが経済的利益追求型の基準（商品陳列場所料金 [slotting fee] や回転率の早さなど）に重点を置くのに対して、独立系スーパーマーケットは消費者主導型の基準（消費や興奮 [どきどき感] など）に重点を置いているというのが一般的な見方である。しかし、近年、従来型のスーパーマーケットも、従来型的手段での集客が難しくなっていることを認識し始めている。ウォルマートやターゲットなどのスーパーストアと会員制の大型ディスカウント店（コストコ、ビージェーズ、サムズ）との価格競争に敗れ、ついにはシェアも奪われるようになった。その結果、従来型のスーパーマーケット・チェーンも、差別化を図る新たな戦略に着手している。これらの戦略の一環として、カテゴリーマネジメント、サプライチェーンの効率化、新規サービス、顧客のセグメンテーションとブランド化に、新たな技術とアプローチが採用されるようになってきている。需要と消費者の傾向に対応して、スーパーマーケットは「ライフスタイル」業態を重視する姿勢を強め、新鮮な製品を提供する体制を整え、有機製品の売り場やエスニックフードの品揃えの充実を図っている。

c 小売店の業態別売上高の動向

米国センサス局の最新データを食品研究所（The Food Institute）が分析した結果によると、2006年において食品中心の小売業者の販売高は5,417億ドルに上り、これは小売業の販売高全体の22.3%に当たる。ウィラード・ビショップの最新の報告書『食品小売業の将来（Future of food retailing）』によると、非従来型の業態の小売店にシェアを奪われているものの、従来型の食料品小売店（2006年の販売額は4,276億ドル）は食料品の販売シェアの50%近くを占めており、依然としてトップに立っている。ここ数年間、非従来型食料品小売店との競争でシェアは低下してきたが、従来型スーパーマーケットが差別化を図るために着手した様々な戦略の効果が現われ始めており、シェアの低下は鈍化してきている。

非従来型食料品小売店が売上高全体に占める比率は 34%であり、残りはコンビニエンス・ストアである。ちなみに、非従来型とは、会員制の大型ディスカウント店（コストコ、ビージェーズ・ホールセール、サムズクラブ等）、スーパーセンター（ウォルマート・スーパーセンターズ、スーパーターゲット、メイヤー（Meijer）等）、1ドルショップ、ミリタリーストアなどである。

d フードサービス部門に対する流通

フードサービス部門に対する流通はブロードライン（「幅広い商品を扱う」という意味）・ディストリビューターが中心的な役割を担っており、ブロードライン・ディストリビューターは、単独経営のフードサービス事業者、小規模なチェーン、複数の店を運営する顧客と大手チェーンに卸すシステム・ディストリビューター、中小規模のニッチな事業者の卸すスペシャリティ・ディストリビューターなど、幅広い顧客に製品を供給している。米国では、ブロードライン・ディストリビューターがフードサービス部門の最大の納入元であり、その最大手はシスコと US フードサービスの 2 社である。

フードサービス部門への食品流通においてブローカーが使われることもあるが、小売部門への流通に比べると少ない。

全米レストラン協会によると、2007 年のフードサービス部門の売上高は過去最高の 5,370 億ドルと推計され、これは 2006 年よりも 5%増え、16 年連続で前年を上回る伸びを示している。売上高全体に占める比率が最も高いのはフルサービスのレストランの 34%であり、これにクイックサービスのレストラン（28%）が続く。

e ブローカー (Broker)

米国センサス局が発表した最新の卸売業年次調査結果によると、マーチャント・ホールセラー、メーカーの営業支店および営業所、代理業者・ブローカーの食料品卸売事業の売上高は 2005 年において 5,800 億ドルであり、2004 年より 5%、2002 年に比べると 13%の伸びを示した。

このうち、ブローカーは、メーカー（あるいは輸入業者等の製品供給業者）の代理業者として製品を売買するが、商品を物理的に扱ったり所有したりすることはない。ブローカーの定義は「複数のメーカーの販売代理店を務める独立した組

織で、通常、売上高の一定割合を手数料として受け取る」というものであるが、ブローカーは米国の流通システムにおいて独自の役割を担っている。

ブローカーの役割や機能には理解しにくいものがあるが、わかりやすく解説すると、以下の通りである。

① 誰のために仕事をするのか。メーカー、小売業者／フードサービス事業者、それともブローカー自身のためか？

ブローカーは、製品のメーカーの代理を務め、その販売・マーケティングの代理業者としての役割を果たし、自らが代理を務め販売した製品の売上高によって受け取る報酬が決まる。ほぼすべての小売チェーンは、おびただしい数のメーカーと直接取引をするのではなく、ブローカーを使っている。

② どのように仕事を進めるのか。

ブローカーは小売業者のスタッフと一緒に働くことが少なくない。ブローカーのチームは、小売業者の施設内に拠点を置く場合もあり、また、マーチャンダイジング、カテゴリー・マネジメント、販売促進などを含め、自らが代理を務める製品の動きの管理に責任を負う。

③ 誰が報酬を支払うのか。

製品のメーカーが払う。ブローカーは通常、売上手数料を報酬として受け取る。

④ 1つのブローカーが、2社以上の競合する小売チェーンの仕事をすることはできるのか。

できる。また、実際にそうすることが少なくない。ただし、その際には、チェーンによって担当するチームを変えることが多く、そのチームの報酬は、自分たちが担当するチェーンの、自分たちが代理を務めた製品の売上高に連動する。それぞれのチームは、自分たちが担当する顧客の小売店に関する機密情報をお互いに共有しない。

⑤ 1つの小売業者が複数のブローカーを使うことはできるのか。

できる。大規模な小売業者は、普通、多数の製品の販売を代理できる大規模なブローカーを使う。しかし、スーパーマーケットが販売するすべての製

品を1つのブローカーだけに任せることはめったにない。少なくとも、プライベートブランドを専門とするブローカー1社に自社のプライベートブランド商品を担当させ、店頭にあるブランド製品を1社以上のブローカーに任せるのが一般的である。

⑥ すべての小売業者がブローカーから仕入れるのか。

違う。大規模な小売店のほとんどがブローカーを使っているのに対して、小規模な独立系小売店やスペシャリティフード販売店はブローカーを使わないことがある。

⑦ すべてのメーカーがブローカーを使うのか。

すべてのメーカーがブローカーを使うわけではない。事業の規模と製品の種類、そして消費者の元に届けるのにどれが最良のルートかによって決まる。1つのメーカーは、①社内の営業担当部門を置く、②1社以上のディストリビューターを使う、③ブローカーを使うなど、多様なルートを使うことが一般的である。

⑧ ブローカーはどの程度特化しているのか。

多数の製品の販売を代理する大規模な組織のブローカーもあれば、特定の製品カテゴリーに特化したブローカーもある。また地理的にも、全国（場合によっては外国でさえ）を網羅するブローカーもあれば、狭い地域にしか対応できないブローカーもある。

f ディストリビューター (Distributor)

ディストリビューターは、倉庫での製品の保管、受注、注文品の包装、小売業者やフードサービス事業者への配送を行う。また、ブローカーとは異なり、自らが販売する製品を所有する。ディストリビューターは通常、幅広い品目を在庫し、小売業者に「ワンストップ・ショッピング」を提供できる。大量の在庫を持っているために、注文を迅速に処理し頻繁に納品することができ、また、幅広い製品を提供することによって、顧客の手をわずらわせない簡単な請求システムの実現が可能になる。

スペシャリティフードの供給に関しては、自社で配送機能を持ち倉庫を備えた小売業者でさえ、スペシャリティフードのディストリビューターを使うことが一般的である。

米国の食品流通において、卸売業者とディストリビューターは、取り扱う製品の種類によって、①スペシャリティ、②ミセレニアス（多種多様）、③ジェネラルライン、の3つに大別できる。

①スペシャリティ・ディストリビューター (Specialty distributor) とは、特定の商品（乳製品、食肉、生鮮品など）に的を絞ったディストリビューターをいい、スペシャリティ・フーズ（自然／有機、アジア産など）に特化しているケースもある。

②ミセレニアス・ディストリビューター (Miscellaneous distributor) は、飲料や缶詰製品など幅広いドライグロサリー製品を扱う。

③ジェネラルライン・ディストリビューター (General line distributor) も幅広いドライグロサリー製品を抱えているが、傷みやすい食品と食品以外の製品を販売することもある。

ディストリビューターによって対応可能な地理的範囲も異なり、大規模な業者であれば全国的なサービスを提供できるが、一部の地域でしか事業を行っていない中小規模の業者もある。

食品を消費者の元に届けるためにどのルートを用いるかは、販売する製品の種類とどの市場をターゲットとするかによって決まる。卸売業者の食料品のおよそ40%が食品小売店、20%がフードサービス店、25%が他の卸売業者に卸され、残りの15%が輸出されるか、他の仕向け地に送られると推計されている。

本調査の対象品目をはじめ、日本産食品のほとんどは、大規模な日本の商社数社が輸入し販売している。小売部門向けの輸入と流通業務の大手は、JFC インターナショナルと西本貿易 (Nishimoto Trading) である。共同貿易 (Mutual Trading) は、フードサービス部門に対する輸入と流通業務で中心的な役割を果たしているが、小売部門向けの輸入も行なっている。ダイエー・トレーディングとセントラル貿易も、小売部門向けとフードサービス部門向けの両方の輸入と流通業務を手がけているが、前記3社に比べると規模は小さい。

他にも重要な業者はあり、韓国系アメリカ人の起業家が創業したリーブラザーズは、今やアジア産食品の輸入と流通業務で最大手に成長しており、小規模ながら 2 つの小売チェーンも展開している。また、アジア系で最大のスーパーマーケット・チェーン H マートを傘下に持つハナルン・グループ (Hanahreum Group) も、大規模な輸入部門と流通部門を有している。

これに加え、アジア産食品だけに特化しているわけではないが、日本産などのアジア産食品を多く取り扱うディストリビューターもある。例えば、有機食品、自然食品の流通で米国最大のユナイテッド・ナチュラル・フーズは、本調査の対象となる製品のほとんどを含む多種多様な日本産食品を扱っている。ツリーオブライフ (Tree of Life) も、自然食品、有機食品、スペシャリティフード、エスニックフードに特化した大規模なディストリビューターである。

シスコ・コーポレーションは、北米最大の食品ディストリビューターである。フードサービス部門に重点を置き、30 万を超える製品を独立系レストラン、チェーン・レストラン、ホテル、学校、病院および企業に販売している。ただし、アジア産食品の流通に的を絞った会社を 3 つ傘下に置いているとはいえ、エスニックフード市場におけるシスコの存在感は弱い。また、主に取り扱っているのは需要の多い中心的な日本食品 (ワサビ、ショウガ、味噌、酢など) であり、これらはそのほとんどを JFC と西本から調達している。

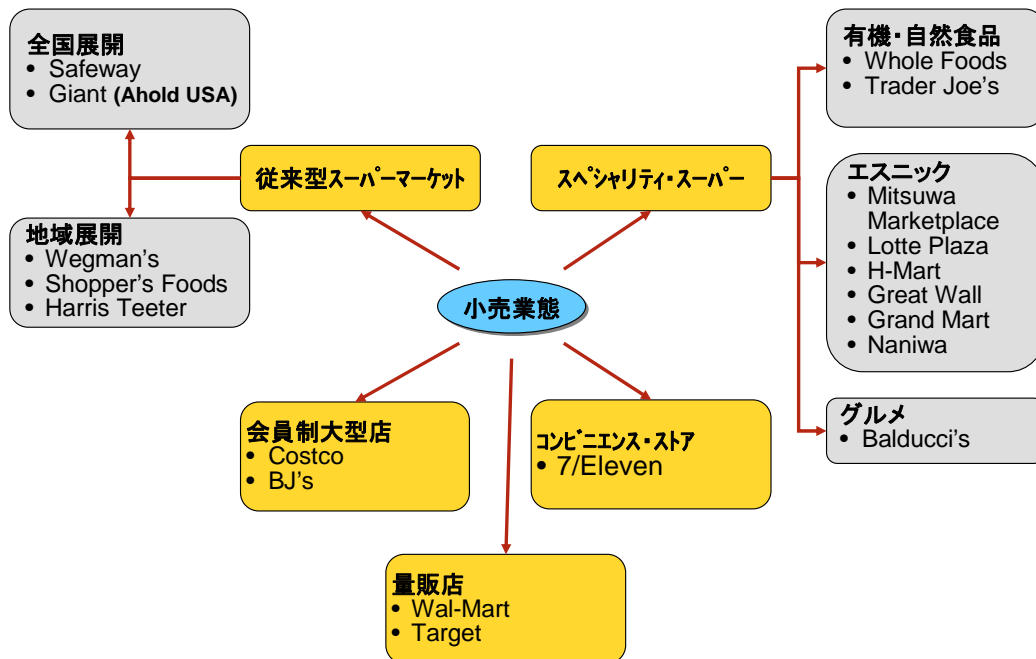
US フードサービスは、米国のフードサービス流通業でシスコに次ぎ 2 番目の規模を誇る。やはり、アジア産を含め、一部のスペシャリティフードとエスニックフードを手がけているが、この市場での存在感はシスコと同様に弱い。とりわけ日本産食品はごくわずかしか取り扱っていない。

g 食品小売業

食品小売業では合併と再編が進み、業態による差異は小さくなっている。図 15 は、小売業界の現状を整理したものである。

以下で、各業態の概要を、調査対象品目との関係を中心に簡単に説明する。なお、今回訪問した個別のスーパーマーケット等は、参考資料を参照していただきたい。

図 15 食品小売業の業態



[従来型スーパーマーケット]

従来型のスーパーマーケットは、食品の売上高で最大のシェアを誇る。非従来型の小売業者（量販店や会員制の大型ディスカウント店）と熾烈な価格競争を繰り広げるなかで、有機食品や高級食品の陳列場所を設け、フードサービス・セクションとともにエスニックフード・コーナーを拡大するなど、ライフスタイルと健康に配慮した対応を行い、新たな差別化戦略を導入する姿勢を強めている。

また、近年、アジア系移民（とその子孫）の多い地域を中心に、一部の主流型スーパーマーケットが特定の「アジア系」商品を販売し、多様なアジア系移民向けのマーケティングを行うことで、アジア系スーパーマーケットと競争してアジア系民族の顧客層を取り込もうとする傾向が見られる。また、ヒスパニック系が多く暮らす地域にある店であるならば、その消費者グループに訴求する食品の品揃えを充実させている。

消費者の好みが変わりエスニックフードの人気の高まっていることに対応して、マーチャンダイジング戦略の修正を図った食料品小売業者は全体の 80%を超えて

いる⁽³⁾。例えば、スーパーマーケットとフードサービス店は、現在、柔軟な業態とレイアウトを取り入れ、コミュニティの変化と人口動態の多様化に対応している。ウォルマートは、業態を拡大しヒスパニック系コミュニティやその他のエスニックフード向けの柔軟なレイアウトを採用するとの計画を発表した。

[スペシャリティ食料品店]

小売のこのカテゴリーには、有機食品および自然食品の販売店、エスニックストア、グルメストアなど、従来型の小売業者の定義に当てはまらない幅広い小売業者が入る。その規模は、中小の独立系食料品店から、従来型の手スーパーマーケット並みの規模を誇る大手チェーンまで様々である。

本調査では、有機食品と自然食品に的を絞った国内大手のスペシャリティ・スーパー（ホールフーズ、トレーダージョーズ）、アジア系向けのスーパーマーケットチェーン、ワシントン DC メトロポリタンエリアの最大手グルメフードチェーンを調査した。

[エスニックフード販売店]

エスニックフードを扱う食料品店（日系、韓国系、中国系スーパーがこれに該当する）は、調査対象品目の主要な販路であり、日本からの輸入品が陳列場所のかなりの部分を占めている。

少数派民族（マイノリティー）が多数暮らす都市部でも、かつてはエスニックフードを購入できるのはファーマーズ・マーケットや大規模な店舗や家族経営の食料品店に限られていた。しかし、2000年代に入ってからアジア系スーパーマーケット・チェーンの進出が目立つようになり、エスニックフードの市場に変化が見え始めた。一般的に、少数派民族系スーパーマーケットは主流型チェーンよりも価格が低い上に、生鮮品、魚介類および食肉の品揃えが豊富なことで知られる。これが一部の主流の消費者を引き付ける要因ともなっている。

主流型食料品ストアの便利さと、精選したエスニックフード用食材の充実した品揃えを兼ね備えることで、日系、韓国系、中国系スーパーマーケット・チェー

(3) 『食品業界レビュー2007年（Food Industry Review 2007）』、The Food Institute

ンは、多くの小規模なエスニックフード用食材店の中で抜きん出た存在となり、主流型スーパーマーケットから顧客を奪いつつある。

<日系スーパー>

米国にある日系スーパーは、小規模なスーパーマーケット・チェーン 4 社しかない。いずれも西海岸に本拠を置いているが、東海岸にもわずかながら店舗がある。これらのチェーンとは、ミツワ・マーケットプレース、マルカイ・コーポレーション、ニジャ・マーケット、ウワジマヤで、この中ではミツワ・マーケットプレースの規模が最も大きい。

東海岸では、日本人の人口が西海岸に比べて少なく、日本の食材を扱うのは、ニュージャージー州のミツワを除き小規模な家族経営型の日本食品専門の食料品店だけである。一方、ミツワは、マンハッタンの日系コンビニエンス・ストア、ジャスマートも所有している。

西海岸の日系ストアの大半は、食料品、衣服と日用雑貨を 1 ヶ所で購入できるマルチ・レベルのデザインを採用している。一等地に建てられたこうしたミニモールには、日本のレストランやベーカリー、書店もある。ミツワ・マーケットプレースでも、ニュージャージー店がこの業態にあたる。

<韓国系・中国系スーパー>

アジア系スーパーマーケットは、韓国人か中国人が所有するものが大半を占める。

H マートやグランドマートなどの東海岸のスーパーマーケットと、東海岸、西海岸の両方にある他のチェーンは、セーフウェイやジャイアントなど米国の主流型スーパーマーケットの業態モデルを採り入れており、撤退した主流型スーパーマーケットの跡地に立つものが多い。これらのスーパーマーケットは、時間の経過とともに、一部低所得コミュニティの経済の活性化を支えるようになってきた。

そうした小売業者の中でとりわけ注目を集めているのは、全国的な成長を遂げたハナルン・スーパーマーケット・グループ (Hanahreum Supermarket Group) である。その主な競合相手は地域によって異なるが、東海岸では、グレートウォール・スーパーマーケット・グループ (中国系)、グランドマート (韓国系)、ロッテ・プラザ・スーパーマーケット (汎アジア/韓国系)、西海岸では、HK スーパーマーケットやハンナムなどの韓国系チェーン、99 ランチや香港スーパーマ

ーケットなどの中国系チェーンが挙げられる。ただし、西海岸に関しては、ハナルン（Hanahreum）は、飽和状態のカリフォルニア南部の市場ではなく、北部沿岸とバンクーバー地域に重点を置く姿勢をとっている。

韓国系・中国系スーパーは、主流型チェーンよりも生鮮品、魚介類、食肉の品揃えが豊富であり、非アジア系米国人の顧客が増大している。

【会員制の大型ディスカウント店】

会員制大型ディスカウント店の顧客グループは、自ら使うか再販売するために事務用品や商品を購入する中小企業の経営者と、バーゲン好きの下層から中流上層（アッパーミドル）の消費者、の 2 つに大別できる。これらの顧客は、食品を選ぶ場合、この種類の製品にはこのブランドというように、あらかじめ決めていることが多い。

販売している商品は、その店のプライベートブランドが多い。消費者を引き付けることが確実な商品（消費者への訴求力とブランド・エクイティのある製品）の販売に力が入れられ、先駆的な製品は少ない。食品は通常、普通のスーパーマーケットの価格と直接比較されることを避けるため、ケース売りか、まとめ売りで販売されている。

会員制の大型ディスカウント店は独自のビジネスモデルを採用し、年会費と納入業者の資金を活用することで収益を上げ、販売のマージンは最低 8%ほどである（かろうじて取扱手数料をまかなえる利益）。30 日後に支払うという条件で製品を仕入れ、10 日から 20 日以内に製品を販売し、その間の売上代金の利子を稼いでいる。

一般的には、これらのディスカウント店では、本調査の対象となる食品を置いていない。ただし、コストコに緑茶はあり、同店では伊藤園 USA の緑茶（茶葉とペットボトル入り）を販売している。

【量販店（Mass Merchants）】

量販店は、かつてはごく限られた食品だけしか販売してこなかったが、最近、スーパーセンターの出現にともない、食品の販売が重要な部分を占めるようになっている。量販店は、その名前（Mass Merchants）が示すように、一般大衆

(Mass) に商品を販売する。そのため、一般大衆に訴求する食品を主に扱ってきたが、最近、より付加価値の高い製品の販売も試験的に手がけ始めた。

ウォルマートストアとターゲット・コーポレーションは、このカテゴリーのトップ企業である。ウォルマートは店舗数 3,000 超、売上高 2,320 億ドルで、食品小売業者としては現在のところ全米のみならず世界で最も大きい。ターゲット・コーポレーションは全米 46 州で 1,500 店舗を展開し、売上高が 600 億ドル近い。両社とも、そのスーパーセンターであらゆる種類の食料品を販売している。

量販店は、普通、ニッチ製品を販売しておらず、本調査の対象品目のターゲットになるとは考えられないため、今回調査をしていない。

[コンビニエンス・ストア]

コンビニエンス・ストアは、扱う商品の品揃えが限定的である。従来から、ターゲットとする客層が独身の若い男性であり、こうした消費者は一般に、高級な食品や健康に良い製品に興味を示さない。米国で最大手のコンビニエンス・ストアはセブンイレブンであり、米国とカナダで運営する店舗は 6,000 店舗を超え、150 億ドルを売り上げ、スーパーマーケット・ニュースによると小売業の第 11 位にランクされている。

いわゆる日系または韓国系コンビニエンス・ストアも、ロサンゼルスとニューヨークを中心にわずかながらある。ニューヨーク州の JAS マートとサンライズ・マートなどの日本人向けの店、ニューヨーク市の M2M マーケット（韓国系）や、日本のファミリーマート・チェーンが米国のロサンゼルス地域を中心に展開する新規ベンチャー事業「ファミマ！」などの店では、日本や韓国の惣菜などのテイクアウト商品と日用品の品揃えが充実している。大型スーパーマーケット・チェーンのミニ版（ミツワの JAS マート）やファミマ！のように、手軽で「すぐに食べられる」カテゴリーに重点を置くところが多い。