HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	流通構造の変化と取引慣行の変容
Author(s)	高橋, 佳生
Citation	新世代法政策学研究, 19, 239-268
Issue Date	2013-01
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/52468
Type	departmental bulletin paper
File Information	19_7.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

論　　説

流通構造の変化と取引慣行の変容

高　橋　佳　生

（司会）　それでは時間になりましたので、早速、経済法研究会を開催します。流通経済研究所の常務理事をされています高橋佳生さんにお越しいただきまして、「流通構造の変化と取引慣行の変容」ということで、お話をお願いしたいと思います。

（高橋）　よろしくお願いします。本日はお招きいただきましてありがとうございます。流通経済研究所の高橋と申します。流通経済研究所は消費財関係の流通とマーケティングを研究しております。私自身も１回メーカーに入社後８年ほど勤めて、それから流研の方に転職したという形です。流通マーケティングの方が専門分野ということで、経済法の方は、皆さんから教えていただくことが多いのではないかと思います。ただ、実務家と密接な関係を研究所が持っていますので、コンサルティングも一部でしております。ですので、流通の実態については詳しく知っている部分が実務家よりもあったりして、実務家の方から問い合わせがくることもあります。

今回は、実際の流通における取引がどうなっているのかということをお話し申し上げて、皆さんの理解を深めていただいた上で、経済法の観点で議論いただくのがよいと思っております。よろしくお願いします。

（高橋）本日の報告内容は大きく４つあります。まず、市場・流通構造の変化、２番目に消費財メーカーのチャネル戦略としての日本型の取引制度とその変化、３番目に、近年の流通・取引に関する動き、4番目はQ&Aです。

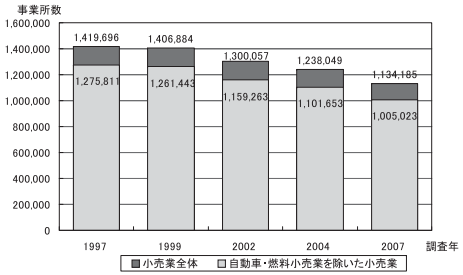
１．市場・流通構造の変化

(1) 小売構造の変化

まず、小売業の構造変化についてみていきます。これは商業統計（悉皆統計）から小売業の事業所数の変化です(図表１)。1997年の140万店から2007年の110万店までどんどん少なくなっていっているわけです。２つ数値がありますが、上の数字が全体で、下の数字は、自動車販売とガソリン販売を除いたものになっています。いわゆる消費財に近いものということです。2007年段階では100万店に急減しています。このような状況があるため、買い物弱者みたいな問題が発生するわけです。

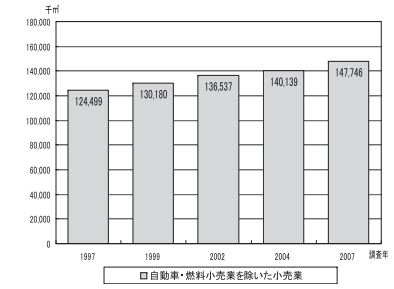
お店の数が少なくなったのですけれども、小売業の売場面積は年々増えています(図表２)。従いまして、１店舗当たりの規模が大きくなっています。小さな店舗が退出して、大きな店舗に置き替わっているというような構造変化がすごく速いスピードで起こっているわけです。

図表１　小売業の商店数の推移（1991～2007）

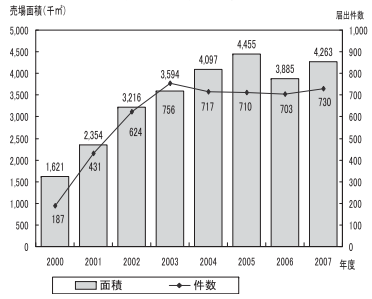


資料：商業統計
(2007年は速報値から作成)

図表2a　小売業の売場面積の推移



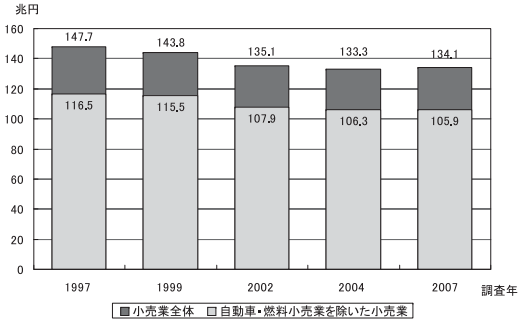
図表2b　大店立地法の新設届け出の件数と売場面積



資料：商業統計(2007年は速報値から作成)　出所：経済産業省

次に実際の市場規模、すなわち、売上高ですが、その推移も実は小さくなっています(図表３)。市場規模が縮んでいるような状況です。2007年度で105兆円というような水準ですが、現在はさらにもう少し小さくなっているだろうと思います。一方、近年、ネット販売を主体とします通信販売が非常に伸びております。

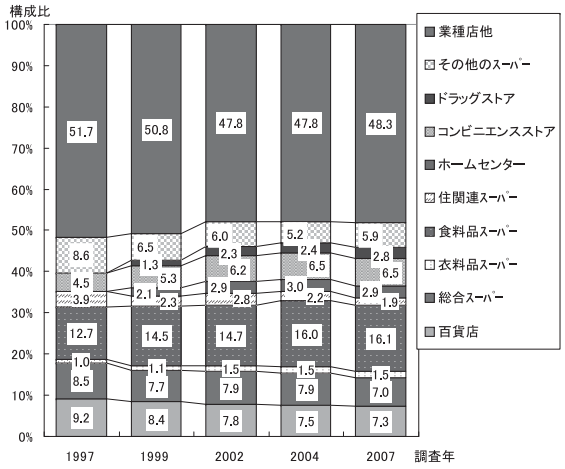
図表３　小売業の年度別の商品販売額の推移



資料：商業統計から作成

次は業態別の売上高の構成比の推移です(図表４)。業態とは、ご存じかと思いますが、コンビニエンスストアですとかドラッグストア、ホームセンター、あるいは食品スーパーといったような区分です。一番下から百貨店、総合スーパー、そして衣料品スーパー、食品スーパー、住関連スーパ

図表４　小売業態別の商品販売額シェア（自動車小売業・燃料小売業を除く）



資料：商業統計から作成

ー、そしてホームセンター、コンビニエンスストア、ドラッグストアという順になっていまして、一番上の大きな部分というのはいわゆる業種店といわれている部分です。業種店は、どんどんシェアが低下しているというような状況です。その一方、非常にシェアを伸ばしているのは食品スーパーとコンビニエンスストアです。総合スーパーは、もうすでに横ばいか減少というような状況が、ここから見えておりまして、非常に苦しい状況がうかがえます。百貨店についても同じです。総合的に商品を扱うような業態が、市場の支持を得られていない状況です。

Q：業種店というのはどのようなものでしょうか。

（高橋）　業種店というのは、衣食住のどれかに特化したお店ということで、セルフサービスではなく、対面販売で販売しているお店です。いわゆるパパママ・ストアといったイメージです。

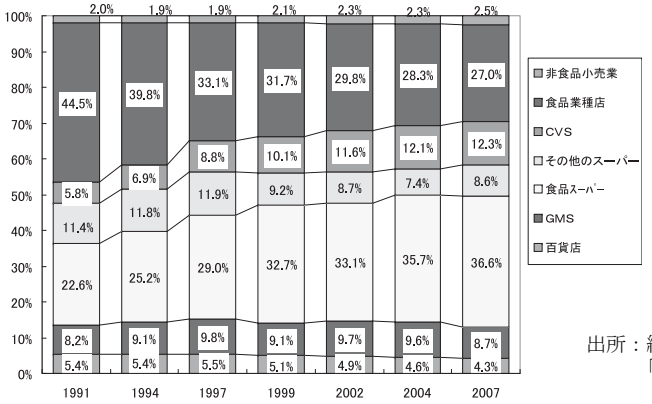
（司会）　イオンなどは総合スーパーに入るのですね。

（高橋）　そうです。総合スーパーの定義は、衣食住の各種商品を取り扱っていて、売場面積が政令指定都市では6,000平米以上、そして政令都市以外では3,000平米で従業員が50人以上の店舗です。百貨店との違いはセルフ販売しているか、対面販売ということがあります。

ドラッグストアは定義が非常に曖昧で、売場面積が決められていないのです。ですから医薬品を扱う小売業でセルフ販売が半分以上の売場面積を占めていると、ドラッグストアに分類されます。薬店、薬局の中にも実は売場面積の半分以上がセルフになっていますので、ドラッグストアに分類されている可能性があります。ですから皆さんの感覚と定義がずれているところが若干あります。

次に、食品だけに市場を絞って推計したものがあります（図表５）。これはそれぞれの業態が扱っている食品の売上高だけを取り出して見たものです。これで一番大きく目立つのは一番上にあった業種店という業態です。これが1991年は44％あったのが、2007年段階では３割を切る状況です。その市場を取っているのはコンビニエンスストア（CVS）であり、食品スー

図表５　業態別の食品販売額シェアの推移



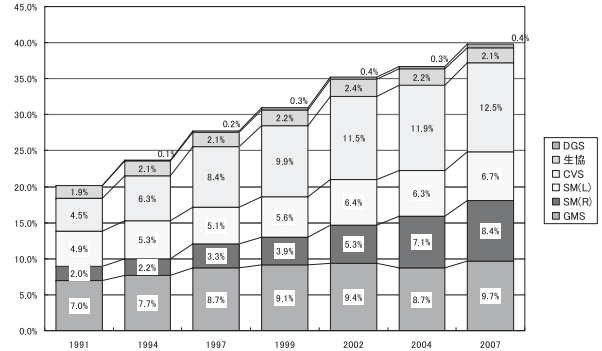
出所：経済産業省「商業統計」

パーといった業態で、大きく伸びています。ただし３割弱、まだ業種店の市場は残っていますので、ここを取っていく可能性があるということで、まだ成長の余地があります。ただ、このような構造変化は非常に急激に起きています。

日本の流通の特徴の１つに食品小売業の店舗数の多さというものがありまして、諸外国に比べると非常に店舗密度が高いのです。後ほど見ますけれども、その部分が急激に変わっていっている状況です。

次に、食品小売業の上位集中度ですが、先ほどの食品売上高に占める上位100社のシェアの推移です（図表６）。100社なのでまだまだ集中度は高く

図表６　食品小売販売額の上位 100 社のシェアの推移



出所：企業別食品売上高は、日経流通新聞、有価証券報告書、日本スーパー名鑑より。
食品総小売販売額は商業統計に基づき、流通経済研究所が作成。SM(R)：売上高 1,000 億円以上、4県以上

ないのですけれども、だいたい40％ぐらいです。ここで見ていただきますと、GMS（総合スーパー）は2000年ぐらいからほぼ横ばいなのです。伸びているのはSM（食品スーパー）の「R」というのと、スーパーの「L」という部分、これは「R」はリージョナルスーパーで、売上高1,000億円以上で４都県以上に展開している企業で、伸張率が大きいのです。ですから地域の１番店のチェーンが伸びています。その次に伸びているのは、やはり食品スーパーのローカル「L」です。さらに、コンビニエンスストアも非常に食品の取り扱いが多くて、店舗数も増加していますので、非常に大きなウエイトを持ってきています。

（司会）　GMSって何の意味でしょうか。

（高橋）　総合スーパーです。ゼネラル・マーチャンダイズ・ストアというものの略です。ジャスコ、あるいはイトーヨーカ堂とかがこれに該当します。

次に、食品小売構造の国際比較です（図表７）。ご覧の通り、市場規模（金額）でいくと日本がだいたい40兆円ぐらいあるのですけれども、フランス、ドイツ、イギリスあたりは、やや規模が小さいのです。食品の店舗数では、日本がやっぱり飛び抜けて多いのです。人口１万人当たりでいきますと、30.7店舗というような水準になっていまして、一番少ないアメリカの6倍の店舗数を持っている。英独仏に関しても日本の３分の１ずつぐらいしかない、あるいはその半分以下だという形です。

図表７　食品小売構造の日米欧比較

	日本（2006年）	米国（2006年）	仏（2008年）	独（2007年）	英（2008年）
食品小売売上高（兆円）	41	65	34	21	23
食品小売店舗数（人口１万人当たり）	30.7	5.0	11.5	11.8	14.0
食品小売密度（店/㎢）	1.0	0.02	0.1	0.3	0.4

資料：日本商業統計(2007年)
米国：“Statistical Abstract of the United States: 2007”、
仏・独・英：“Mintel（2010）“European Retail Handbook 2010/11”
為替レート：各年の平均で換算

したがって、日本の食品市場というのは、非常に店舗密度が高く、皆さんの歩いて行ける範囲にお店がたくさんあるというのが、これまでの姿だったのです。けれども、先ほどの見たように、どんどん構造が変わってきています。うちのそばのパパ・ママストアはどんどん店を畳んでしまい、郊外の大型店にシフトしているような状況がうかがえます。

欧米は、すでにそのような方向にいってしまっているように思います。国土の状況もあります。アメリカは国土が広いですから、非常に大きな店舗で広い商圏を持ってやらないと、商売が成り立たないというような状況がうかがえるわけです。実はフランスもそれに匹敵するくらい、パリに人口が一極集中していますので、非常に人が分散して住んでいるところです。

ですから、カルフールという店、皆さんもご存じだと思いますけれども、国際展開が非常に進んでいるフランスのチェーンストアです。そこはハイパーマーケットという１万平米以上あるお店を、次々に開発してきていて、広い商圏を取って、何でもそこで商品を揃えられますというようなお店で対応しています。一方、日本は逆に小さなお店をたくさん配置して、消費者の利便性を高めているような流通のスタイルということです。流通のスタイルと社会構造とか、食の構造とかが全然違うことを反映していると考えられます。

次のシートになりますと上位集中度の国際比較です（図表８）。公的な統計データがヨーロッパにはあまりないので、民間のデータを利用しています。日本ですと上位の５社、これは、連結決算は省きまして単独の決算だけ足し上げたものですけれども、上位５社で13％ぐらいです。これに対してアメリカ、フランス、ドイツ、イギリスはご覧のような数値になっていまして、上位の５社で半分以上を占めているということで、非常に寡占的な構造になっている状況です。

図表８　食品小売業の上位集中度　国際比較

	日本（2006年）	アメリカ（2004年）	フランス（2006年）	ドイツ（2006年）	イギリス（2006年）
上位５社	13.2	47.7	59.2	79.7	56.3
上位10社	18.2	60.8	73.3	－	66.2

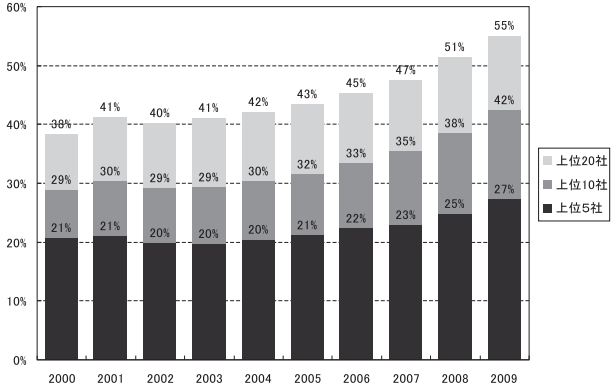
出所：下記資料を基に流通経済研究所作成
日本　商業統計、日経MJデータ
英仏独　Mintel “European Retail Handbook”
米国：Statistical Abstract of the United States, Progressive Grocer

上位10社まで入れますと、かなりの部分が占められてしまうということで、日本とまるで違う構造があるということです。こういった構造が全然違うところでの競争政策の意味合いというのも、やはり違うのであろうと思われます。我々がアメリカやフランスを見て、あるいはドイツを見て、そこまで日本で集中するか、どうかというのは、議論のあるところですが、どうも近年の動きを見ると、そちらの方に近づいていると思われます。

ここまでは食品を見てきましたが、ドラッグストアという非食品の部分に関して言えば、実は諸外国の上位集中度と変わらないくらい集中度が高いのです（図表９）。2009年段階で、上位５社で３割弱、10社になると４割、20社になると５割を超えるというような状況になっています。近年さらに合併が大手企業間で行われていまして、上位集中度は加速的に高くなっております。食品と違う構造がすでにある状況です。

これは１つには食品と違って非常に差別化が図りづらいというとことが背景にあると思います。すなわち、売っている商品の多くがナショナルブランドの商品でありますので、Ａ社とＢ社でそれほど違いがあるかというと、そうではないかもしれない。一方、食品では、イオンで売っている食品とセイコーマートで売っている食品とでは違いますね。そういった意味で差別化が図りやすい食品と、日用雑貨中心あるいは医薬品といったよ

図表9　ドラッグストアの上位集中度の推移



資料：企業売上高は日本ホームセンター研究所「ドラッグストア経営統計」から、市場規模は日本チェーンドラッグストア協会「日本のドラッグストア調査」による推計

うな差別化が図りにくい商品での流通との違いが、如実に表れているという状況かと思います。

（ＢＢ）　セブンーイレブンとかセイコーマートとイオンでは食品が違うというのは、ちょっと分かりにくかったのですけど。

（高橋）　例えば食品ですと、お総菜とか、あるいは鮮度の善し悪しでチェーンの差別化が図りやすいですね。例えば地元の野菜を売っているようなお店も実は残っていたりします。一方、ドラッグストアのように、化粧品Ｓ社の商品を売っています、Ａ社もＢ社も変わりません。そうすると、では、何が違うのだという話になると、対面販売でサービスをやるか、あるいは価格で勝負するか、というような形になってしまって、差別化がドラッグストアは図りにくいのではないか。食品ですと差別化できる商品数がたくさんあるのです。

（ＢＢ）　ドラッグストアでは、プライベート商品というのはあまりないのですか。

（高橋）　最近は増えてきています。ドラッグストアでは、さきほど申し上げた構造がありますので、共同仕入れをして、プライベートブランド商品を開発して差別化を図るという方向が出ています。そのためにも実は規模を大きくする必要があります。一定の規模がないと、そのプライベートブランド商品は開発できませんので、そういった意味では、合従連衡が起きやすいというところです。

実は表向き、M&Aでずいぶん大きくなってきているのですけれども、実体が伴っていない場合も多いと聞いています。一緒になったのだけど、まだまだこれからオペレーションとか経営の中身が変わってこないといけないということで、ドラッグストア自体はまだ成熟化しているとは言い難い状況かと思います。

（司会）　要するに合併は吸収型の合併ではなくて、上位でも起こっているということでしょうか。

（高橋）　そうですね。上位企業同士が合併して競争相手を倒そうというような状況になっています。北海道のT社さんも関東に出てきていますし、かなり上位企業同士でのM&Aが進んでいます。今後、食品の業界でも上位企業同士、あるいは先ほど伸びていた地域の１番チェーン同士が合併するということになると、食品でも一気に上位集中度は高くなってくるという可能性があります。

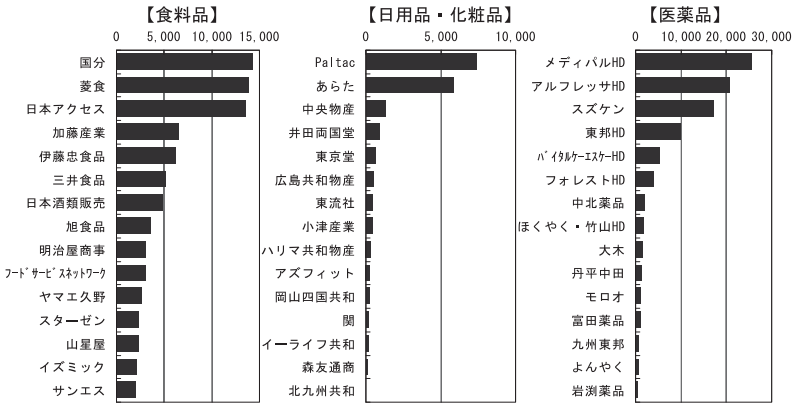
（2）卸売構造の変化

（高橋）　小売業から卸に目を転じますと、卸売業界でも小売業を上回るすごい勢いで再編が進んでおります。食品、日用品、医薬品、グラフの通りの構造になっていまして、上位企業と下位企業の規模の差というのは非常に大きくなっています（図表10）。こちらも上位集中化が非常に速いスピードで進んでいるということです。

今、卸売業は物流面の機能が非常に重要になっていますので、そういった意味ではスケールメリットが非常によく効果が出るのです。例えば、1店舗に商品を持っていくにしても、いろいろな商品を一度に持っていくと、その分だけコストが下がります。卸売業は集中化が起きやすいようなビジネスモデルです。

特に、日用品では、集中度が非常に高く、Ｐ社とＡ社の２強です。

図表10　食品・日雑・医薬卸売業のランキング（億円、2009年度）



出所：日本経済新聞出版社「流通経済の手引」「トレンド情報源」から作成

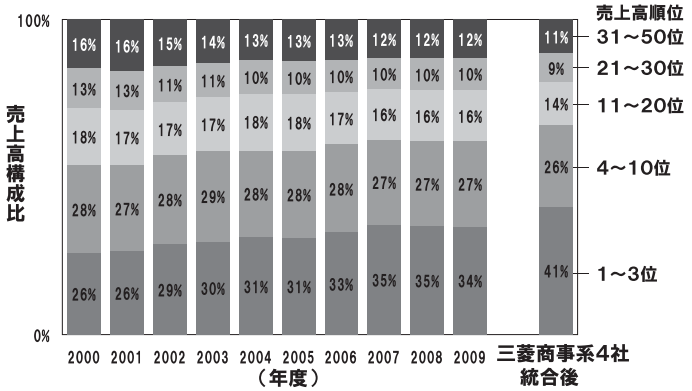
食品卸の方も上位集中度が非常に高くなってきています。上位企業が下位企業をM&Aしていくような形での再編です。食品小売業の再編とは異なり、中位企業と下位企業が一緒になるというような形ではなくて、上位企業が下位企業を吸収するというような形での集中度の高まり方なので、こちらも急速に高まっています。M商事系は４社合併で、さらに突出するというような形になっています。

食品卸売業では、上位の３社が売上高１兆円を超えています。食品のメーカーさんで一番大きいのは、調味料分野ですとＡ社ですけれども、単独でいきますと6,000億円ぐらいしかないので、それよりもかなり規模が大きいというような状況です。一方、日用品卸のＰ社を見ますと、売上高6,000億円～7,000億円ぐらいなので、企業の規模はやっぱり食品の方が大きいのです。

2000年代に半ばから、商社による食品卸・小売業の系列化が起きているような仮説を持っています。卸売業は、業種的には、加工食品、酒、菓子、冷凍、冷蔵、生鮮、業務用と分かれていましたが、それらが横断的に一つにまとまっていきています。さらに、日用品・医薬品がその延長線上にあります。

卸売段階のさらにその先には小売業があります。GMS、SM、CVS、ドラッグがあり、商社の資本が入っています。したがって、流通チャネル垂直的に商社の資本が入っている状況がうかがえます。ある大手食品チェー

図表11　食品卸における上位集中度の変化



出所：日本経済新聞出版社「流通経済の手引」「トレンド情報源」から作成

ンの社長には、商社出身の方が来られていますし、CVSにおいても同様なことがあります。

卸売段階は、スケールメリットがよく発揮されるという話をしましたが、商社の資本があると、投資をして、物流センターをつくって一気に帳合をとります。それによって、コストも下がりますし収益力も上がってきます。また、小売業によって帳合卸が選別されるので、垂直的な取引に大きな影響が及びます。

(3) 市場構造の変化（少子高齢化で変化する市場）

（高橋）　さて、次に消費市場についてみていきます。これは人口の構造変化の問題です。15歳から64歳までのいわゆる生産年齢人口がどんどん減ってきています。増えているのは65歳以上です。これから65歳以上を高齢者と呼んでいいのかどうかという話も実はあるのですけれども、皆さん、お元気です。しかし、そうは言っても年金をもらうという生活に入るという状況ですので、市場のパイが小さくなるのです。

弊所で、コウホート分析という手法で予測を実施しまして、世代ごとに変わっていく食品の消費の構造変化を推計しました。これによると、魚介類とか果物とかの消費量が大きく減少するのです。伸びているのは、調理用食品です。つまり、素材を買わないで、出来合いの総菜を買っていくような動きがどんどん増えているのです。

その背景の１つとして、世帯構造でいきますと単身世帯が大きく増えているのです。世帯人数が１世帯当たり３人を切るくらいになっています。これまで想定していた大人２人に子供２人という４人世帯の消費ではなくなって、単独で食べる食事、そういう形態に変わっていくだろうということです。もちろん外食も非常に大きくなっています。そういう構造変化が推定されており、今後、スーパーマーケットの売場自体の構造が大きく変わらざるを得ないだろうと思います。すなわち、果物とか魚介とかの売場が小さくなっていく可能性があるということです。

また、カテゴリー別に推計すると、非常に面白い結果も出ています。高齢者が増えるから、おせんべいはたくさん売れると思われるかもしれませんが、実はそうではなくて、おせんべいはどんどん減少すると予測されます。何が増えるかというと、ポテトチップスです。若い時にポテトチップスを食べて育った人たちが高齢化しても、ポテトチップスを食べるのです。おせんべいは今の高齢者が食べているのですけど、若い人はあんまり食べていないのです。そうすると構造変化により、市場の縮小が起きてしまいます。それらを世代効果というふうに言っています。肉類もそんなに減ってないので、肉食をしてきた人たちは、そのまま将来も肉を食べるということです。

（ＢＢ）　魚介類というのを若いときに食べてなかったということですか。

（高橋）　恐らく、食べる人が減少してしまうものと考えられます。今の若い子供たちは魚には骨があるから食べないとか、食べにくいとか、でどんどん魚介を食べなくなっています。あるいは果物にしても、果物としてイチゴを食べるのではなくて、お菓子として加工されたケーキの上に乗っているイチゴとして、デザートに加工されたものとして食べているということで、菓子類のところにみんな移動してしまいます。消費にそのような変化が起きるだろうということが想定されています。

ここまで見てきたように、流通の構造の変化では、小売の上位集中度は高まります。卸売業はそれ以上に集約度が高まっていく。小売業の物流センター化が進んでいて、卸売業の機能変化が起こらざるを得ない状況です。それから少子高齢化で消費の構造変化が進んでいます。市場のパイが小さくなります。そこでのシェアの取り合いは非常にし烈なものになるので、優勝劣敗が明らかになってくるだろう。すると、小売業の上位集中度はもっと高まっていく可能性があるということです。市場における競争というのは、縮む市場を取り合っていくような形にならざるを得ないということです。

２．消費財メーカーのチャンネル戦略

(1) 日本型取引制度

ここからはメーカーのチャネル戦略、中でも取引制度ということで、価格形成とかチャネルのコントロールについて、お話ししようと思います。

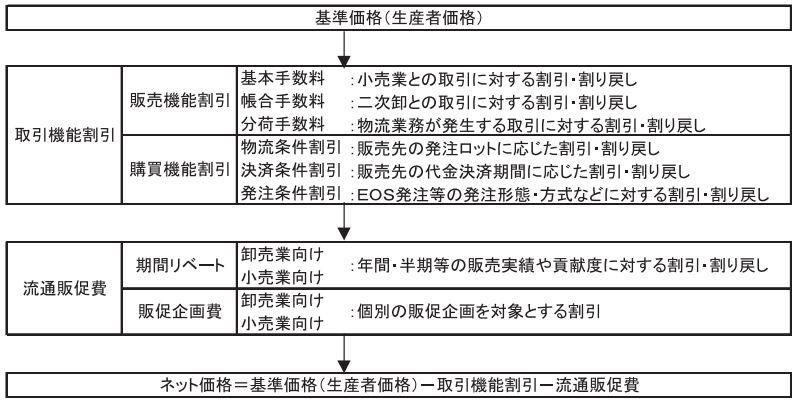
日本型の取引制度ということですが、食品・日用品で、メーカーと小売業の間に卸売業という存在、マーチャントホールセラーが大きなウエイトを占めているのは、先進国では日本ぐらいだと思います。先ほどの小売構造の特徴で見た通り、たくさんの小売店に商品を流す場合は、卸売業を介した方が効率的にできるということから形成されたものと考えられます。

それから建値制度というのを採用していまして、これは流通段階ごとに、標準的な取引価格が設定されているということです。流通段階別と言いましたが、一昔前、90年代以前の食品流通では、1次卸があって、2次卸があって、さらに3次卸まであるというような多段階制があり、小規模な小売店まで商品を卸すというような構造もありました。

建値制度における価格形成ですけれども、リベートというのは日本では多くのメーカーが取引先に提供しています。リベートというのは何かと言いますと、割戻し、すなわち、後払いということです。商売が一端終わった後で割り戻すというような意味合いです。リベートは、取引機能割引と流通販促費の2種類に分けられ、事後的に調整されるということです（図表12）。

取引機能割引はさらに、2つに分かれていまして、販売機能と購買機能に分かれています。販売機能はご覧の通り、基本、帳合い、分荷というものが主要なリベートの種類です。購買機能割引は物流、決済、発注という

図表12　日本型取引制度の枠組み



資料：（財）流通経済研究所　チャネル戦略総合研究会資料

取引の3要素について設定されています。実は購買機能割引は、多くの日本の企業は設定しておりません。これは後に見ますP&Gが初めて本格的に導入してきたような取引機能割引です。

もう一つの大きな括りである流通販促費は、期間リベートと特売費というものに分かれます。期間リベートというのは、年間とか半期の販売実績を評価する制度です。

したがって、メーカーのネットの販売価格というのは、生産者販売価格からこれらのリベート、つまり、取引機能割引と流通販促費を差し引いて形成される制度になっています。

（司会）　流通販促費はわりと分かりやすいのですが、取引機能というのは何か貢献度に応じた割り戻しとか、取引数量が多いので割り戻すとかいうのとはまた違うのですか。

（高橋）　それは期間リベートに含まれています。期間リベートの中に販売実績を評価する部分があります。規模の大きなところは、この期間リベートが多かったりするわけです。

（司会）　そうすると取引機能割引ということは、何か自動的に掛かってくるという。

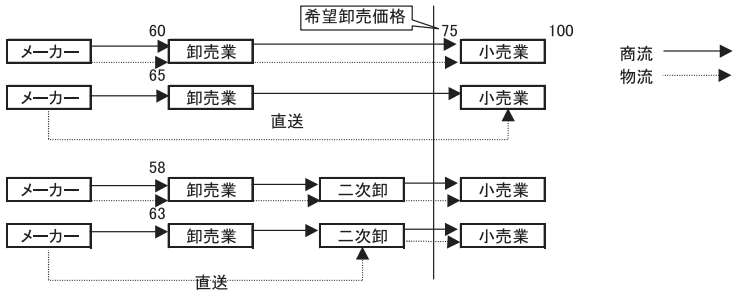
（高橋）　はい。もう取引をやったら自動的に支払われる。

（司会）　それは何のためにやっているのですか。

（高橋）　今から説明します。販売機能割引とは、本来、メーカーは小売業への販売機能を持つのですけれども、その一部、または全部を卸売業に委ねています。従いまして、その売っていただいている機能を評価する制度になっています。これは建値制度とセットになっていまして、建値を設定する段階で流通段階別に標準的なマージン率が設定されているわけです。ですから、建値で取引すれば、設定されたマージンが保証されることになります。

次の図表13で、販売機能割引を説明します。事例は、希望小売価格を100として、希望卸売価格を75、生販価格を66としています。これが建値です。

図表13　販売機能割引による価格調整のイメージ



資料：(財)流通経済研究所　チャネル戦略総合研究会資料

一番上のパターンは、メーカーから卸売業に販売されて、さらにそれが小売店に再販売されて取引が行われるというようなチャネルの場合です。その時、希望卸売価格75で卸売業が小売業に販売します。そうすると基本手数料の１と、それからこの場合、物流もやっていますので物流の分荷手数料の５が割戻しされます。基本１に分荷手数料の５を足して６がリベートとして割り戻されます。すると、66から６を引きますと、メーカーのネットの販売価格は60となります。

次の事例では、メーカーが小売店に商品を直送する場合で、卸売業は物流機能をやっていませんので、分荷手数料の５がなくなります。そうすると66から販売手数料の１だけ割り戻されて、65というネット価格になります。

さらに次の事例では、２次卸が入っていると帳合料というのが発生します。基本１にプラスして２というのが帳合料になります。それが加わると、ネット価格は、60から、さらに２引かれて58になります。次の事例では、さらに複雑で、メーカーが２次卸に直送する場合です。この事例では、分荷手数料がありませんので、割戻しは３だけしかないという形になってきます。

これは何を目的にしているかというと、パターンの異なるチャネルにおいても、希望卸売価格75を同じにするために調整しているわけです。卸プロセスで生じるコストの差をメーカーが調整する仕組みです。それによって、小売チャネル間の競合を減殺するのです。ですからブランド内の競争を抑制することができる。

ただ、現在はもう建値が完全に崩壊しています。極端な場合には、小売業が売価を設定して、納価を指し値しています。建値制度が機能しなくなっているのです。

さて、もう１つの取引機能割引であります、購買機能割引についてご説明します。これは、取引先の購買機能が異なるということを前提に、メーカーの意図する機能を誘導する、インセンティブとしての機能を持ちます。例えば、ロット割引というのがあります。１回当たりの発注量が100ケースから299ケースまでのものは０％ですが、300ケースを超えると１％、600ケース以上で1.5％を割り戻すというように、まとまって発注すると、その物流費が安くなるので、それをインセンティブとして還元するというような仕組みです。

同様に、決済サイトを基準より短いものにしたら、割り引きますよとか、あるいは、発注方式をEDIでやってくれたら、割り引きます。さらに、返品がないのであれば割引しますよというような種類のものも導入している企業があります。ただ、建値制を導入していると、これは導入しにくいのです。建値制というのは先ほど見たように、取引先が同じ条件で仕入れてもらっていますということを前提に、割引、割り戻しを組んでいるので、購買機能割引を導入するとゆがむ可能性があります。

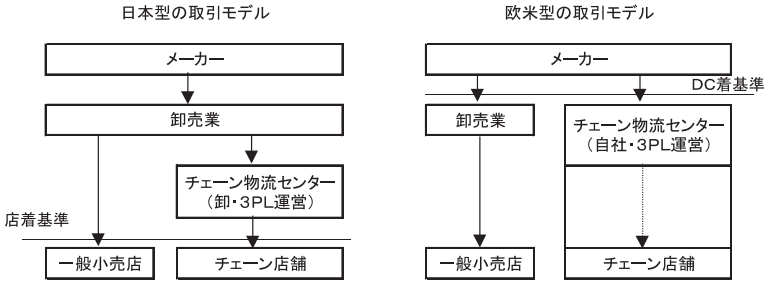
次に、流通販促費に話を移します。期間リベートというのは、取引先の販売実績を評価するもので、一番多いのは年間達成リベートです。年間でこれだけ売ってくれたら、あるいは半期でこれだけ売ってくれたら、いくら割戻ししますというような形です。

それからもう１方の流通販促費が販促企画費です。これは、個別の特売をやるときの価格補填です。非価格と価格とあるのですが、現在は、特売時の値下げ分の価格補填が非常に多くなっていると聞いています。非価格の販促企画費は、デモンストレーション販売などの費用やチラシに載せるときの協賛金という形になっているわけです。こちらの方は特売を打てば打つほど膨らんでいくような状況になっています。

もう１つ、日本の建値制度の特徴があります。卸売価格の設定基準が、

欧米と違うのです。日本型の建値制度では、お店まで持っていって取引価格が設定されており、卸売価格の中に物流費が入っています。いわゆる店着価格です。欧米は、小売の物流センターか卸の倉庫まで持っていっていくら、というような仕切価格を建てていますので、こちらはDC着基準、ディストリビューションセンター着価格です。お店まで持っていかなくても配送センターで所有権の移転が行われる形になっています（図表14）。

図表14　卸売価格の設定基準



資料：(財)流通経済研究所　チャネル戦略総合研究会資料

欧米型の取引モデルでは、DCまで運んでいって、その先はいくら掛かるかによって価格が変わるという価格形成になりまして、いわゆるオープンプライスになるわけです。日本では、お店まで持っていっていくらという形になるので、日本のメーカーの方が卸を通じてその価格をコントロールできると言えばそうですけれども、お店まで持っていくコストは、全部メーカー段階あるいは卸段階が負担していますという形になるのです。

先ほど見ましたように、チェーンは物流センター経由が非常に増えてきているわけですので、店着価格の場合、チェーンの物流センターから店舗までの費用を、メーカー・卸に払ってください、という形で請求されるのがセンターフィーです。これが、建値制の問題点の１つです。お店まで持っていくコストの費用構造がどうなっているのかにかかわらず、価格が形成されてしまうという欠点があります。また、それに関連して、基本取引条件というのがあまり明確でないということがあります。これは、どういう条件でお店に持っていくかが明確ではないのに、そこまでのコストを持ちますということになります。通常でしたら、発注リードタイム、発注要

件はEDIで、あるいは決済サイトがいくら、ということがきちんと決まっている必要があります。とにかくお店まで持っていっていくらということが決まっているだけで、あとは分からない。こうなりますと、小売業が自分の都合のいいように持ってこいということになってしまうわけです。そうすると、物流センターフィーが、想定以上に膨らんでしまう可能性があります。

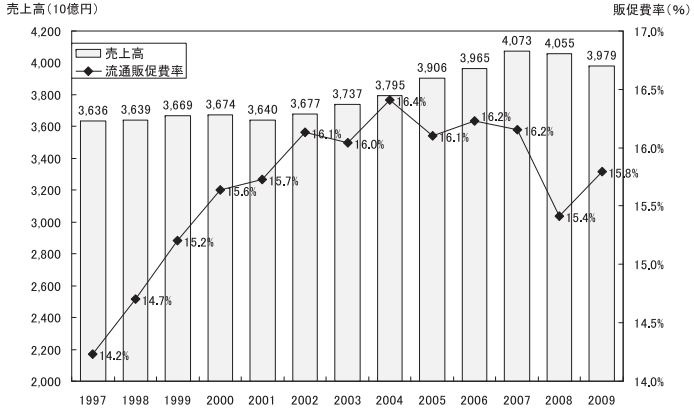
３番目の問題点は取引条件が複雑になるということです。先ほど建値制度、取引機能割引のところでも見た通り、メーカーの調整は非常に複雑です。そのため、卸では、リベートもらってみないと本当にいくら儲かっているか確かではないというような状況もあります。

実際には、チャンネル間の取引価格が大きく分散していますので、建値制度の枠の中に入っていません。そのため、取引先のその力の強さによって、納入価格が大きく変わってしまう可能性もあります。

そして、その結果、上場メーカー20社の売上高と流通販促費率の推移です（図表15）。（流通販促費率は、先ほど見た取引機能割引と流通販促費と全部合わせて売上高で割った比率です。）1997年の14％から2004年ぐらいまで16％まで、右肩上がりです。しかし売上高はほぼ横ばいです。したがって、メーカーの負担は大きくなっている状況があります。

ただ、近年、2008年に流通販促比率が落ちていますけれども、これは実

図表15　メーカーの取引コストの推移



出所：有価証券報告書から作成

は、大手２社が販促費を大幅に減らしました。１社当たり100億円以上減らしているのです。定常的に値段が引き下げられていますので、その部分を取引価格に折り込んで生販価格を引き下げているのです。

大手の菓子メーカーの流通販促費の比率は20％を超えています。売上高の２割もリベートで払っているということになりますと、非常に大きな金額になりますので、ある意味、本当はこういう値段で売りたいと思っても、営業マンが自分の売り上げを達成するためや小売業からの要請で、いろいろと条件を出してしまったりします。ですから、特売で売れる比率、数量、金額共に、７割とか８割とかいうメーカーもあります。もう定番の価格ではもうまったく売れない状況でしょう。

３．近年の流通・取引に関する動き

(1) メーカーのチャネル戦略（取引制度改定）の動き

このようにメーカーの取引コストが上昇してきているので、それを是正しようと取引制度を変更するような動きがあります。ざっと見ますと食品で始まったのですが、日用雑貨の、P&Gからリーバ、花王、ライオン、家庭用紙というように広がっています（図表16）。

図表16　主要な取引制度改定の事例

企業名	実施時期	主な改訂内容
カゴメ	1993	建値制度維持、価格改訂、販売手数料の簡素化、販促費の自動処理、決済サイト短縮
味の素	1996	オープン価格制度、小売・卸向け実績評価リベート廃止
P＆G	1999	メーカー出荷価格の開示、取引基準の明確化、機能割引・BDFの導入
日本リーバ	2000	メーカー出荷価格の開示、取引基準の明確化、機能割引の導入
花王	2000	オープン価格制度、取引基準の明確化、機能割引の導入
カルビー	2001	オープン価格制度、卸の機能割引の導入、卸の販促費の小売特定化へ
ライオン	2001	オープン価格制度、卸の機能割引の導入、小売・卸向け実績評価リベート廃止
家庭紙3社	2002	建値制度維持、価格改訂、特約店制度変更、卸の機能割引の導入等
明治製菓	2004	オープン価格制度、卸の機能割引、商品別価格設定方式等の導入
ビール4社	2005	オープン価格制度、卸の機能割引の導入等（ビールのみ）
江崎グリコ	2005	オープン価格制度、卸の機能割引、商品別価格設定方式等の導入等
（P＆G）	（2006）	（ゴールデンストア・プログラムを導入、直接管理店の代理店営業への移管を推進）
ロッテ	2007	オープン価格制度、卸の機能割引（フィー）の導入、特約店制度の変更等
ユニリーバ・ジャパン	2008	卸店の規模・機能別に機能評価のインセンティブを充実し、協働関係の構築へ

資料：（財）流通経済研究所　営業取引革新研究会資料

その後、明治製菓、江崎グリコ、ロッテというような形で、菓子業界が相次いで変更しています。ビール業界は、行政指導があったのですが、菓子業界では、市場の縮小がすでに影響を与えていると考えられます。ご存じのように、菓子も少子高齢化で売れなくなってきています。早く構造を変えて新しいビジネスのスタイルにしないと、メーカーも存続できないという危機感があったかもしれません。

①味の素の事例

具体的な事例で、味の素のケースです。年代的には1994年で、これは中川先生のご指摘の「流通・取引のガイドライン」の後すぐなので、日米構造協議を反映した内容になっています。欧米の取引制度がオープンプライスなので、それに対応するために、流通段階の価格形成はコストオンにしようということで、欧米をモデルにオープンプライスを食品業界で初めて導入しました。

背景にあるのは小売業界の再編です。当時、大手チェーンが買収して、巨大な売上規模になったのです。すると、規模を評価するリベートを持っていた同社では、巨額なリベートの支払が発生することになってしまいました。折しも日米構造協議でリベートが不透明な取引慣行だということの指摘がありましたし、特約店制度も非常に分かりづらいということで、参入障壁になっているという指摘があり、取引機能割引を一切なくした制度になっています。

それまでの販売手数料といわれているもの、帳合料、直販手数料、分荷手数料も全部廃止しました。さらに、小売・卸向けの販売実績評価リベートも全部廃止。量販店向けの達成謝礼金も全部なくしました。極端な事例でありますが、時代の背景を先取りした取引制度になっています。

当時、初めてオープンプライスを導入したので、卸・小売からは、いくらで売っていいか分からないとか、あるいはコストオンしたいのだけれども、自分のところのコストがよく分からないというような問い合わせもあって、非常に混乱しました。卸の中には、コストオンできない取引価格のところがあり、同社は１年程度かけて、商品を全部入れ替え、価格を見直して、対応しました。

流通・取引のガイドラインの中で、流通関係者が一番注目していたのは、

メーカーは、卸を通して小売に販売しているのですが、その卸が小売に卸す納価に実はメーカーも関与しているのです。ですから、再販売価格維持行為に当たるのではないか、それをどう評価するのかが問題だったのです。ガイドラインでは、実質的に卸が一部の機能しか果たさないのであれば、構い無しとなっています。

味の素の営業は、納価に関与せず、コストオンで価格形成してくださいとして、自社の制度を、「マークアップ方式」と呼んでいます。

②P&Gの事例

次の事例としては、1999年のP&Gです。この取引制度改定の背景ですが、同社は、90年代の前半から米国型の取引制度を段階的に導入しています。そして、1999年の制度改定がその集大成です。

この取引制度は、グローバルな事業展開に対応した、世界的に統一的な取引制度になっています。この年のイベントとしては何があったかといいますと、カルフールが日本に進出するということがありました。カルフールとP&Gは世界的に取引していますので、日本だけ違う制度では一貫制がとれないというのが１つの要因です。またセブンーイレブンがSVDという自社の資本の入った日用品卸売業を設立したこともあります。

こうなると、卸と言いながらも実は小売の資本が入っているので、小売業ではないかということで、小売業との直接取引ができるような仕組みをつくる必要があったといえます。さらに、オープン価格制度にすることで、サプライチェーンのコストを明確化しようということで、メーカーの出荷価格を商品価格として、それ以降の流通費用をコストオンで明確にしようという形をこの取引制度で導入しています。

主な特徴の１つは、特約店制度を廃止しています。小売、卸の業種を問わず、必要条件さえ満たせば取引しますということです。その条件は何かと言うと、基本取引条件です。情報条件、物流条件、決済条件という３つの要素があります。最低発注ロットは100ケースになっています。その取引価格の中には、取引先１カ所まで持っていく費用が入っています。

100ケースを一度に仕入れられる小売業はなかなかありません。実質的には、相当に大きな小売業と卸しか直接仕入れることはできません。販売手数料はなくし、その代わり購買機能割引（ロット割引等）を導入しております。インセンティブとしては、EDI発注に対するインセンティブを入れています。これによって取引コストを下げるということを仕組みの中に入れています。

それから販売促進費にもメスをいれています。日本のメーカーでは、先ほどみたように販促費が増加し続けていますが、P&Gでは、販促費は仕入実績に対して一定割合の金額を予算化しています。ですから100個仕入れようが１個仕入れようが同じ率の金額を予算化して、それを販促費として提供する仕組みにしています。非常に公平な仕組みを導入しています。これはビジネス・デベロップメント・ファンドという名前が付いています。また、センターフィーとか伝票作成代とか特別協賛といった要請には、一切対応しないことを明言しています。それから返品も受けいれません。

これは非常に優れた取引制度で、透明性も高いし、何よりも商品価格と流通コスト、流通販促費を切り離したというところが大きいと思います。

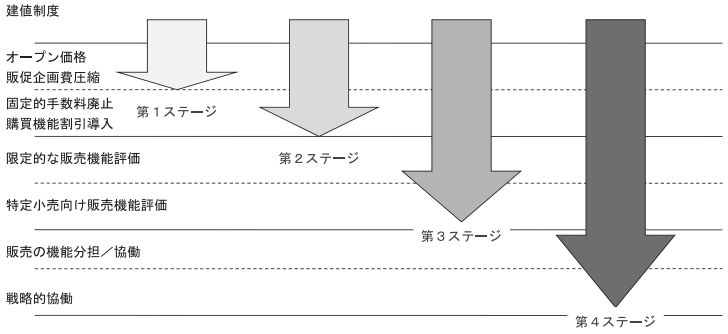
（ＢＢ）　卸に決済機能が残っているのは、なぜですか。？

（高橋）数多くの小売業との取引を卸が間に入ることで、取引の集約機能が評価されているわけです。特に、お菓子の場合、パチンコ屋さんとかキオスクなど、特殊なチャネルもありますし、ちょっとした小さなお店もあり、卸の機能は重要です。

主要改定事例は、次のようないくつかのステージに分けられると考えられます（図表17）。第１段階は、オープンプライスを入れて販売手数料とか圧縮して購買機能割引を入れるまで。次に、固定的な販売手数料を、こういうことをしてくれたら払いますという機能評価型に変えてくるのが、第２ステージから第３ステージにかけてということです。特に第３ステージの中では特定小売業向けの販売機能を評価することが重要です。営業のターゲットとなる小売店を選別しているのです。

さらに、機能評価がもっと進むのではないかということで、戦略的な協働というようなところまでくると、第４ステージになります。実際、2008年に外資系日用品メーカーが取引制度を変えているのですが、第４ステージに該当すると思っています。つまり、卸とか小売りに資源を投入するの

図表17　取引制度改定における卸店機能の評価のステージ



出所：髙橋佳生(2009)「最寄品メーカーの取引制度の変化の方向」流通情報 478 号 P32-38 より

ではなくて、小売店頭から売れていく機能に対して資源を投入する形に変わっていると考えられます。これまでのように、小売と卸にリベートをあげて、販売を促進するのではなく、店頭でこういう仕組みをつくって消費者に売りましょう、そうしたら売れますよというような形、プロセス管理に変わってきていると考えられます。

主要な改定事例の内容では、実績評価のリベートを廃止する傾向にあります。特に卸向けの販売実績評価リベートは多くの場合、なくしています。実際、前年対比で100%以上売り上げを上げたらリベートを提供するような話は、もうなくなってきています。すでに、前年実績を割るのが前提になってきている状況も一部であります。今後、卸、小売、メーカー共に、消費者に向けてマーケティング活動を協働でやっていく必要があると思います。

（ＢＢ）　第 4 ステージ、具体的な例は何かどんなものが。

（高橋）　例えば、直接メーカーが商談しない小さなチャネルとかローカルなチャネルに関して、卸売業に販売機能を期待する。それも営業プロセスを評価する形です。単なる販売実績ではなく、この商品を並べてくれたらとか、この商品のこういう販促を掛けてくれたらというようなことを評価しています。

（司会）　ここで協働というのは、メーカー側が何か非常に特定的にこういうことをしてくださいと具体的に示すというところを、意味したりするのですね。

（高橋）　はい。例えば、メーカーが直接商談しない取引先は、全部、卸さん経由でやってください、といった具合です。メーカーは直接商談していないので情報がない。卸しか情報がないので、その情報を全部くださいといった条件を設定している場合もあります。その情報に基づいて、どこの店にどれぐらい出荷して、どこでどういう販促を掛けてくださいといった具体的なものです。それによって営業全体の生産性を上げようと図っています。もちろん、大手小売業の主力チャネルは、メーカー自らが営業しますが、どんどん上位集中化していますので、そちらの方は自分たちで効率的にやります。効率的ではないチャネルは卸さんにやってもらう、という形に変わってきていると考えられます。

取引制度改定の方向はこのような形で、多くがオープンプライスに移行し、一律の仕切り価格を設定します。そうでないと、商品の価格、販促費、卸向けの機能評価などが、一緒になって小売納価が形成されてしまうため、非常に不透明です。商品の価格はいくら、それから中間流通の費用はこうだ、ということが分かりやすいので、オープン価格制度にするのがいいだろうと思います。

それから複雑なリベートはやめて機能割引に移行する方向です。建値制度ですと、先ほど述べたような調整をしているわけです。そのような細かい調整は、その意味がなくなってきています。それよりも果たすべき機能を明確化して、評価すべきで、販売機能割引ですとか購買機能割引を見直す必要があるだろうと思います。

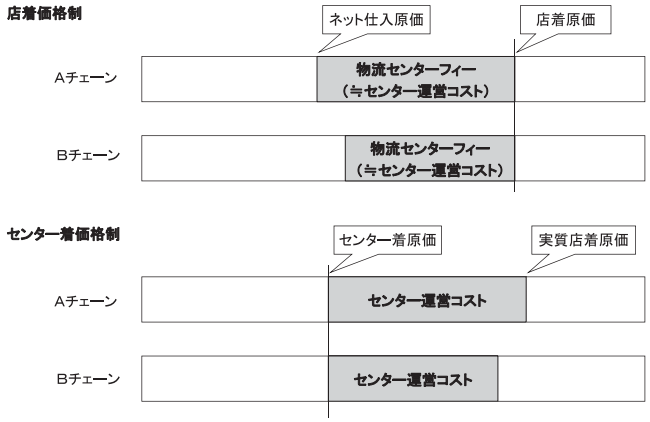
さらに、取引先の規模を評価するリベートはもう意味がなくなっています。その一方で、これは必要悪だという声もあります。すなわち小売業が年間取引達成契約のない商品は扱わないということを言っているケースもあるようです。

(2) センターフィーの問題

それから近年の動きということでは、やはり、センターフィーの問題とか、VMIの問題とか、POSデータ開示とカテゴリー・リーダーといった問題が指摘されます。

まず、物流センターフィーの問題ですけれども、図表18の上は店着価格で仕入原価を立てているようなチャネルで、AチェーンとBチェーンがあります。店着価格が等しくなっています。Aチェーンの物流センターの費用はあまり効率がよくなくて、センターフィーが高い。Bチェーンは効率がよく、センターフィーが相対的に低く、効率的に運営しています。

図表18　物流センターフィーによる価格調整の理論的問題



資料：(財)流通経済研究所

ネットの仕入価格は、店着価格（納価）から、引き算してセンターフィーがチャージされますので、Aチェーンの非効率的なセンターの方がネットの仕入原価が安いという矛盾が起きてしまうのです。これは、構造的に問題があるという訳です。

もし、これがセンター着価格で仕切価格を設定していたら、どうなるかというのが下半分です。AチェーンもBチェーンもセンター着価格は同一です。すると、センター運営コストが高いAチェーンは実質的な店着原価は高くなります。こうなると、経済的な合理性が働きます。ただ、残念ながら、多くの場合、上のパターンです。

したがって、物流センターのコストを下げようというインセンティブが働きにくくなっています。あるいは、非常に非効率なセンターが、そのまま存続してしまう。さらにあるチェーンでは、センターフィーから上がる利益が今年は少なくなったという記述があったりするわけです。すなわち、プロフィット・センター化しているのです。一部では、センターに掛かるコスト以上にチャージしている可能性があります。

もう１つ、近年、商品が店舗に着いたときに店頭のオペレーションがしやすいように、仕分けを売場別にセンターの中でやっている事例もあります。従来、そういう仕事はお店の中でやっていた仕事ですけれども、それをセンターに集約しているわけです。つまり、店舗で掛かっていたコストを、物流センターのセンターフィーとしてチャージできるわけです。そうすると、小売の運営コストがセンターフィーとして、川上にチャージされる構造が発生することになります。それは、問題ではないだろうか。

このようなわけで、店舗最適化の物流センターがどんどん整備されると、コスト負担と、受益者が異なることによって矛盾が大きくなるということが、問題点として指摘されています。

(3) VMI

さらにもう１つは、VMI（Vendor Managed Inventory）という仕組が一部で導入されています。これは従来、ベンダーは、物流センターまで運んでいって、そこで所有権が移転され、そこから店舗へ運ぶのはセンターフィーをとって小売がやるわけです。ところが、物流センターの在庫をベンダー（メーカー）の在庫にしてくださいチェーンが現れております。

そうすると、物流センターの在庫管理までベンダー（メーカー）がやる必要がでてくるわけです。所有権の移転は、センターを出荷した時点で行われる方式です。その代わり、在庫管理に係わる、在庫データと出荷・販売データを全部提供するような仕組みです。一定の負担がベンダーに掛かっています。たぶん一人担当者が張り付かないとできない仕組みです。在庫管理するということで、欠品したら、その責任も問われる可能性があります。

（司会）　特売というのは、やはり大きいのですしょうか。

（高橋）　大きいですね。商品によっては、今、特売比率７割以上の場合もあるでしょう。

（司会）　７割というのは、その売上高ですか。

（高橋）　つまり７割の売上が特売で形成されているケースもあります。棚に商品が置いてありますが（定番）、それで売れているというのは非常に小さなウエイトしかありません。何らかの形で販促が実施されて、棚の端（エンド）に商品が山積みになっていたり、あるいは「今週の特売」といったPOPが付いていたりすると、目に留まって売上が伸びていくのです。その他、チラシに載せると、それを目的に来店しますので、そういった販促が付いていないと売上がつくれないわけです。

（ＢＢ）　そういうチラシ見ています。
お母さん、見ているよ（笑）。

（高橋）　皆さんも一消費者としては、特売で買いますよね。私もそうです。

(4) 流通情報システムとカテゴリー・リーダー

次世代の情報システムと書きましたが、小売業がPOSデータを開示する事例が増えています。大手の生協が先鞭を付けて導入しています。インターネット経由で開示して、ベンダーと共同でマーチャンダイジングする仕組みです。

カテゴリー・マネジメントを実施するわけですが、カテゴリーごとにパートナー企業を１社選んでカテゴリー・リーダーとして、そこに提案させるというようなことも行われています。カテゴリー・リーダーは、特売とか販促費を出す部分もあるのですが、今度はデータを分析して提案する人が張り付く必要があります。マーチャンダイジングを提案できるようになりますが、人的な資源の投入が不可欠になっている状況があります。

このモデルになっているのは、実はウォルマートです。ウォルマートはリテールリンクという仕組みで、POSデータを開示しているのですが、日用品の大手メーカーでは、本社に100人くらい社員が専属で張り付いて、そのデータを分析してウォルマートに提案しています。一定程度の利益責任も負わされているということだそうです。

しかも、それはアメリカ国内だけじゃなくて、ウォルマートが進出している各国のデータも全部入ってきますので、ウォルマート担当は全世界の売上げに対して責任を持っているようです。

(5) 製配販連携協議会

最後に、製配販連携協議会というのがあります。これは、私どもと流通システム開発センターが事務局をやっているのですが、2010年の５月に経産省の支援の下、15社の製・配・販のトップを集めて流通取引に係わるさまざまな問題について議論をして、連携して解決していきましょうという話になりました。３つのテーマに分けて、ワーキンググループを設置して検討しています。2012年５月現在で、43社が参加しています。

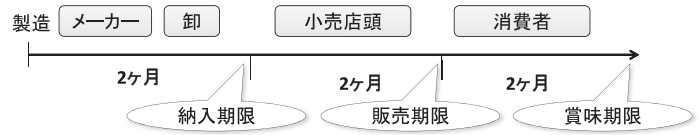
３つのテーマとは、返品削減、配送最適化及びデジタル・インフラです。去年、今年と結果発表を５月に実施しています。

具体的には、返品をどうやったら削減できるかとか、配送頻度も小売業主導で決まっていますので、全体最適化をどのように図るか、というようなことを検討しています。小売業も毎日配送されても、実は非効率であったというような実態がわかってきました。そこで、サプライチェーン全体のマネジメントをする上で、在庫データとか販売データを共有しないと最適化できないので、そのための情報システムのインフラをつくることを検討しています。情報を共有することで、ブルウィップ効果を抑制するためです。

返品に関しては、加工食品における３分の１ルールというのをご存じだと思いますけれども（図表19）、賞味期限があると思いますが、小売店頭における賞味期限がどれぐらい残っているかというようなことを、小売業の方で決めているのです。３分の１ルールということで、店頭で３分の１以上の賞味期限が残ってないと、店頭から外して返品になります。

これは物流センターの方にも基準があって、センターで納入期限が賞味

図表19　賞味期限６カ月の商品における１／３ルール



納入期限：製造日から卸・小売に出荷できる期限
販売期限：小売の店頭に置かれ、販売できる期限
賞味期限：消費者がおいしく食べられる期限

期限の３分の２の規定よりも少なかったら、在庫を返品してしまう。店頭にも並ばないという状況があります。それは、社会的に大きなロスということで、まだまだ食べられるものを、どんどん捨てているのです。それを何とかしましょうということで、見直す方向で、今、議論が進んでいます。これは大手小売業者が決めたことが、いつの間にか、業界の規範としてまかり通っていたわけです。

欧米では、どのようになっているのか、ヒアリングしましたが、日本と比較して、緩かであることがわかっています。

まとめとして取引の実態を見てきたわけですが、食品流通の中で小売のパワーはどんどん強くなっていると思います。卸もどんどん集中化するとともに、業種を超えてフルライン化しています。

小売業のバイイングパワーによる商慣行は、先ほどのVMIにしてもそうですが、カテゴリー・リーダーなど、人的資源が要求されてきています。卸売業の一部では、バイヤーの仕事のサポートというのが重要になっている状況もあるようです。その一方でIT化によって、商慣行が変わってきている状況もあります。

今後、合理的で経済効率性が機能するような流通、取引の進展を進めなければならないと考えており、公正取引政策の持つ意義は、ますます大きくなってきていると思います。

（司会）　どうもありがとうございました。